

Universidade Técnica de Lisboa
Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas



Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Relações
Internacionais

A China em África - Que Desenvolvimento Comum? O Caso Cabo Verde



Orientador: Professor Doutor Pedro Borges Graça
Co-orientador: Professor Doutor Nelson Santos António

Mestranda: Leila Leonor Monteiro de Andrade

Lisboa – Dezembro de 2008

Resumo

Depois de alcançada a ideologia de Estado e ter defenido assim a sua posição política, com as conhecidas consequências acarretadas, a nova RPC de Mao Zedong caminha, depois da sua morte, para um outro processo de mudança, a mudança económica. A administração Deng assume as responsabilidades de abertura do dragão asiático ao mundo, pela implementação de um conjunto de reformas que conduzam ao desenvolvimento económico. Em algumas cidades, consideradas como “laboratórios experimentais”, apesar das contrariedades constantes à actividade privada levada a cabo, o impacto das reformas foi tão intenso que essas passaram a ser consideradas como modelos de desenvolvimento. São exemplos os casos de Wenzhou, Sunan, e de algumas regiões do Sul da China. Todos esses casos têm em comum os factores envolvidos, que são: o Estado/PCC; as autoridades locais; as famílias; as empresas familiares e a capacidade empreendedora das mesmas.

Esse desenvolvimento da China, sem precedentes, faz com que a potência procure fora do seu território recursos que dêem prosseguimento ao mesmo, nesse contexto, encontra em África um novo parceiro. A cooperação entre África e China, apesar de não recente, é a partir de então intensificada, numa relação que se pretende de igualdade e de ganhos comuns. Sempre com vários pontos que definem o objectivo desta parceria, destaca-se o **desenvolvimento comum** como aquele que perdura desde a era *maoísta*. Com esse objectivo China investe em África, oferece condições de parceria aliciantes e compromete-se em transmitir ao continente o seu modelo de desenvolvimento. Mas, tendo em conta que África, apesar de poder aprender com o desenvolvimento chinês, não pode fazer depender do discurso chinês o seu desenvolvimento, consideramos os mesmos factores destacados no caso da China, o caminho prosseguido pelo continente para um desenvolvimento sustentável, e analisámos o caso específico de Cabo Verde, onde a presença chinesa, a sua actuação empreendedora e competitividade se fazem sentir na vida diária dos cabo-verdianos, com algumas lições a transmitir para o desenvolvimento futuro do país, perspectivando este futuro a curto, médio-prazo.

Palavras Chave: China, África, Cabo Verde, Desenvolvimento Comum, Cooperação, Empreendedorismo, Futuro.

Abstract

After reached the ideology of State and to have defined its politics position, with known consequences, the new RPC of Mao Zedong walks forward, after his death, to a process of change, the economic change. Deng's administration assumes the responsibilities of opening the Asian dragon to the world, for the implementation of a set of reforms that lead to the economic development. In some cities, considered as "experimental laboratories", although the constant oppositions to the private activity taken the handle, the impact of the reforms was so intense that these had passed to be considered as development models. Some examples are the case of Wenzhou, Sunan, and some regions of South China. All those cases have the same common factors wrapped witch are: the Estate/PCC; the local authorities; the families; the family business and there enterprising capacity.

This development of China, without precedents, makes that the potency look outside of his territory for resources that gives continuity of those same developments, and in that context, finds in Africa a new partner. The cooperation between Africa and China, although is not recent, is from now on intensified, in a relation that is pretend equality and common profits. Always with some points that define the goals of this partnership, **the common development** is distinguished as that one that lasts since the *maoist* age. With this objective China invests in Africa, offers attractive conditions of partnership and it is committed in transmitting to the continent its model of development. But, having into account that Africa, although might learn with the Chinese development, it cannot make to depend on the Chinese speech its development, we consider the same factors detached in the case of China, the way continued for the continent for a sustainable development, and analyzed the specific case of Cape Verde, where the chinese presence, its enterprising capacity and competitiveness, get the feel of the daily life of cape-verdeans, with some lessons to transmit for the future development of the country, perspecting this future in short, medium period.

Key Words: China, Africa, Cape Verde, Common Development, Cooperation, Entrepreneurship, Future.

*Ao Coordenador do Projecto “Configurações
Empresariais em África e na China - Um estudo em quatro países,
Angola, China, Cabo Verde e Moçambique”, Nelson dos Santos António*

Lista de Abreviaturas

BCV	-----	Banco de Cabo Verde
CBE	-----	Commune and Brigade Enterprises
CCP	-----	Comité Central do Partido
CMBC	-----	China Building Material Industrial Corporation for Foreign Econo-Technical Cooperation
CNOOC	-----	China National Offshore Oil Corporation
CNPC	-----	China National Petroleum and Chemical Corporation
EUA	-----	Estados Unidos da América
EXIMBANK	-----	China Export-Import Bank
FOCAC	-----	Forum on China- Africa Cooperation
IDE	-----	Investimento Directo Estrangeiro
IDH	-----	Índice de Desenvolvimento Humano
ODM	-----	Objectivos de Desenvolvimento do Milénio
OUA	-----	Organização da Unidade Africana
PALOP	-----	Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa
PCC/PC	-----	Partido Comunista Chinês/ Partido Comunista
PIB	-----	Produto Interno Bruto
PMEs	-----	Pequenas e Médias Empresas
RPC	-----	República Popular da China
SINOPEC	-----	China Petroleum and Chemical Corporation
SOEs	-----	State Own Enterprises
TVEs	-----	Township-Village Enterprises
UE	-----	União Europeia
URSS	-----	União das Repúblicas Socialistas Soviéticas
ZEE	-----	Zona Económica Estrangeira

Lista de Quadros

Quadro 1: Trocas Comerciais entre a RPC e Cabo Verde-----	p. 35
Quadro 2: Indicadores da Economia Cabo-verdiana-----	p. 61
Quadro 3: IDE Chineses Ultramarinos-----	p. 70

Índice

Capítulo 1 – Introdução:

1- Definição do objecto de estudo-----	12
1.1 – Firmar laços para o futuro-----	12
1.2 – A actualidade das relações sino-africanas-----	13
2 – Metodologia-----	15

Capítulo 2 – Do *Maoísmo* ao *Denguismo*:

1 – O socialismo como base teórico-prática para o desenvolvimento-----	17
2 – O processo de abertura ao mundo – Entre o socialismo e a modernidade-----	20
2.1 – Modelos de desenvolvimento-----	21
2.1.1 – O modelo de Wenzhou-----	22
2.1.2 – O modelo de Sunan-----	25
2.1.3 – O modelo do Sul da China-----	27
3 – O incidente de Tiananmen e os seus efeitos político-económicos-----	31

Capítulo 3 – A China em África

1 – Linhas de força da política chinesa para África-----	32
2 – Os interesses da China em África-----	33
3 – O lugar de Cabo Verde nas relações sino-africanas-----	35
4 – Aproximação chinesa – catástrofe iminente ou êxito sem igual?-----	40

Capítulo 4 – África – a procura de um desenvolvimento sustentável

1- Que modelo de gestão africano?-----	44
2-O empreendedorismo no contexto africano-----	47
3-O Estado como envolvente-----	51
4-O sector privado-----	54
4.1- A condição de empresário em África-----	55
4.2-As empresas familiares-----	59
5 - O caso de Cabo Verde-----	64
5.1 – País de emigração chinesa-----	69
5.2 – “Novos migrantes” empreendedores-----	70
5.3 – Lições a reter com a presença chinesa-----	72
5.4 – Visitas de estudo ao futuro-----	75

Conclusões -----	76
-------------------------	----

Bibliografia -----	79
---------------------------	----

Capítulo 1 – Introdução

1- Definição do objecto de estudo:

1.1 – Firmar laços para o futuro

Quando em 1979 o primeiro presidente da República de Cabo Verde, Aristides Pereira visitou o seu homólogo, General Ramalho Eanes, o tema central da visita oficial centrou-se na necessidade de se “firmar laços de colaboração”¹. O então recente Estado, tal como os demais Estados pós-coloniais, procurava ao pé da ex-metrópole os alicerces necessários para a sua sobrevivência, de acordo com a via escolhida, numa relação de dependência e responsabilização económico-social do ex-colonizador da sua situação actual. O termo cooperação encontrava-se ainda numa fase embrionária, consubstanciava-se mais numa vontade declarada do que propriamente em acções práticas e reais. Até finais de 80, não se pode falar na existência de uma verdadeira política de cooperação, principalmente no que se refere à cooperação portuguesa com os PALOP.

Sob o manto do conflito ideológico-político da Guerra-Fria, os recentes Estados, prossequindo o objectivo de construção nacional, sedentos da ajuda internacional, optam pela posição neutralista que se afigurava como a mais ajustada à sua realidade. Essa neutralidade, que de neutra pouco ou nada tinha, permitia aos seus actores a satisfação dos seus interesses recorrendo hora a um, hora a outro bloco em fracção. Ora, se numa primeira fase o que une africanos e asiáticos numa posição comum anti-ocidentalista, considerando que esses são os responsáveis por crimes contra a humanidade como o imperialismo e o racismo, é a luta pela autonomia e pela autodeterminação que leva à convocação da conferência de Bandung onde se lançam os princípios políticos do terceiro-mundismo, quando alcançam o primeiro objectivo a que se proporam – a descolonização – o passo seguinte é a construção do Terceiro Mundo sustentada pela cooperação Sul-Sul. Essa conferência marca o início das relações asiático-africanas, sendo relevante para o nosso estudo, as relações sino-africanas daí também demarcadas. Esses factos dão corpo à política de aproximação chinesa sob o pretexto de “um passado comum” que a China soube ultrapassar e fazer com que os desaires que os uniram no passado lhe confirmem uma posição de destaque no presente, enquanto líder do Terceiro Mundo, o qual com um longo percurso de sucessos e fracassos, parece ter encontrado, desde os finais de 1970 o caminho para o triunfo. É esse mesmo caminho que África procura trilhar, perspectivando um futuro melhor do que até agora o passado e o presente juntos têm representado.

China comprometeu-se por meio dos vários Fóruns realizados desde 2000, a transmitir aos países africanos os seus modelos de desenvolvimento, dando todo o seu contributo para que o mesmo seja muito bem implantado e sucedido. Hu Jintao reitera o facto de “(...) in the new era, China and Africa have common development goals and converging interests which offer a broad prospect for cooperation. We hold that the establishment of a new type of strategic partnership is both the shared desire and independent choice of China and Africa, serves our common interests (...)”².

¹ Discursos e comunicado final relativos à visita que o Presidente da República de Cabo Verde, Aristides Pereira, fez a Portugal, de 23 a 27 de Janeiro de 1979; Ministério da Comunicação social, Direcção geral da divulgação

² Beijing Summit adopts declaration, highlighting China-Africa strategic partnership
http://english.focacsummit.org/2006-11/05/content_5166.htm

Esses objectivos de desenvolvimento comum que justificam a continuidade das relações, esse novo tipo de parceria, essa nova estratégia de cooperação que se assenta numa base de complementaridade, com ganhos para ambas as partes envolvidas, apesar de ainda não ser explorada toda a sua potencialidade, os esforços para a sua intensificação fazem crer que são para durar, é o firmar de laços de cooperação para o futuro, pois se para além do vislumbamento actual de África com os investimentos realizados pela China, o continente conseguir captar e ter como exemplo o modelo de gestão chinesa, a capacidade empreendedora dos seus cidadãos num ambiente hostil onde a indefinição entre o Estado e o mercado condicionam mas não desmotivam os empreendedores, esses laços serão realmente para o futuro, um futuro mais risonho e promissor do que até agora África tem experimentado. Nesse âmbito, dividindo os dois conceitos: desenvolvimento; comum, percebemos o conceito de “desenvolvimento” como associado a um processo e à ideia da melhoria do bem-estar de toda a população e que se traduz na subida do rendimento *per capita*, por um acréscimo da dieta alimentar e por um melhor acesso aos serviços de saúde e de educação. O desenvolvimento conduz à elevação do bem-estar social, a mudanças nas estruturas (normalmente no aumento da qualificação da mão-de-obra e maior complexidade na organização da produção) e a uma mutação de toda a sociedade (Medeiros; 2004). O termo “comum” define-se como algo que pertence a muitos ou a todos igualmente; relativo a muitos: interesse comum, trabalhar em comum.

1.2 – A actualidade das relações sino-africanas

Num momento em que se fala num ressurgir da China na cena internacional, fala-se também muito no continente africano. A parceria que tem vindo a desenvolver-se, com maior intensidade, nos últimos anos entre a China e grande parte dos países africanos com os quais estabelece relações diplomáticas, tem sido alvo de inquietações por parte de outras potências, parceiros tradicionais que até então, sem grandes concorrências, mantinham relações privilegiadas com esses Estados. Tem também suscitado algumas expectativas no sentido de saber até que ponto chegará esta parceria, até que ponto representa ganhos mútuos, e até que ponto pode ajudar o “continente condenado” a perder esta marca.

A integração da China na OMC em 2001 acelerou o seu processo de desenvolvimento, tornando o país não só num dos maiores beneficiários do IDE como também num dos maiores investidores no estrangeiro. O aumento da competitividade internacional, como consequência do seu ingresso na OMC, motiva as empresas chinesas a investirem no exterior dando prosseguimento ao designado “global strategy”, um programa lançado oficialmente em 2002 pelo governo chinês no sentido de internacionalizar as empresas públicas e privadas. A resposta positiva ao referido programa manifesta-se no emergir rápido e crescente de um grande número de empresas chinesas concorrentes no sistema internacional, com grande expansão geográfica.

O investimento estrangeiro chinês, desde 1979 até 2002, tinha como principal destino a Ásia. A América do Norte encontrava-se como segundo maior destino, seguida pela África e pela América Latina. Este quadro sofreu uma mudança em 2003, mantendo-se a Ásia no topo da lista, seguida pela América Latina; Europa; África; América do Norte e, por fim, a Austrália e a Nova Zelândia. Observa-se deste modo uma crescente relevância da América Latina e da África para os investidores chineses. No caso dos países africanos, o investimento chinês surgiu numa época mais do que

oportuna. Os parceiros ocidentais e as multinacionais, principais cooperadores com o continente negro, vinham diminuindo progressivamente desde os finais de 1990 os investimentos, pela exaustão provocada devido à nulidade dos resultados. O sucesso chinês surge então como modelo de desenvolvimento económico para esses países e a via para um crescimento relativamente rápido, pela disposição de uma ajuda não ligada. O porquê desta mudança de direcção dos investimentos chineses rumo a África, quando todos os investimentos aí realizados mostram-se sem qualquer êxito; o que África pode realmente aprender com a presença chinesa no seu território; que novas estratégias de desenvolvimento podem dessa relação surgir, é o que se pretende analisar neste campo das relações internacionais onde o jogo se pretende de soma variável.

Com esses propósitos em vista dividimos o nosso estudo em quatro capítulos:

- No primeiro, delimitamos o nosso objecto de estudo e a metodologia;
- No segundo, analisaremos a China, as bases teórico-práticas do seu desenvolvimento político-económico levadas a cabo pelos seus dirigentes políticos, de Mao Zedong a Deng Xiaoping e os seus sucessores; os modelos de desenvolvimento económico como resultado das reformas implementadas;
- No terceiro, analisaremos o reorientar da política chinesa para África tendo presente os interesses em causa; a relação com os PALOP e a posição em que se encontra Cabo Verde no âmbito da mesma; e que ganhos comuns podem surgir desta relação;
- No quarto, à procura de um desenvolvimento sustentável, propomos a análise de um modelo de gestão africana, estando cientes de que há casos que podem constituir excepções no grande e heterogéneo continente; a compreensão do meio envolvente, do Estado-tipo africano, das suas instituições, e das instituições informais onde opera o empreendedor africano, a consideração das empresas familiares, do seu peso e importância na economia. Analisamos também o caso de Cabo Verde, a sua sociedade e economia, a presença chinesa naquele território, lições que se podem reter com esta nova aproximação entre os dois países tendo em vista o tal “desenvolvimento comum”.
- Por fim, apresentamos as principais ilações a que chegamos e os meios bibliográficos que serviram como suporte, por meio das conclusões e da bibliografia.

Refira-se o facto de esta dissertação enquadrar-se no âmbito do projecto “*Configurações Empresariais em África e na China. Um estudo em quatro países: China, Angola, Cabo Verde e Moçambique*”, financiado pela Fundação para a Ciência e Tecnologia (FCT), da qual sou bolsista, sob a coordenação do Professor Doutor Nelson António.

O que me motivou a fazer deste tema o meu objecto de estudo é, para além de constituir o assunto China-África uma situação actual muito estudada e relevante no contexto das relações internacionais, perceber o crescimento e a transformação daquilo que era uma China retrógrada, ensanguentada, ferida por estrangeiros mas também e, muito mais por uma cultura de violência, por uma violência de Estado que em nome de uma doutrina cometeu atrocidades incomparáveis, com efeitos nefastos para a população e para a economia, mas que conseguiu reverter esse quadro, adoptando uma política de abertura, modificando a sua política económica para fazer da grande mas pobre China a superpotência actual que já profetiza o século XXI como sua era, aliar esse crescimento estrondoso

ao crescimento do continente africano, o qual, também pobre, pode seguir os passos da China rumo ao desenvolvimento, visto possuir condições para tal.

2 – Metodologia

Partindo do pressuposto de que as Ciências Sociais possuem uma natureza interdisciplinar, entendendo essa interdisciplinaridade como “uma abordagem da realidade que integra perspectivas e conceitos das várias disciplinas” (Graça; 2005), daremos privilégio à eclética como um dos seus ramos que conjuga métodos, técnicas e conceitos de várias ciências sociais e humanas que consubstanciam e estruturam metodologicamente a teoria. A perspectiva interdisciplinar pressupõe o suporte em uma ou mais ciências nucleares e, conseqüentemente nas suas correspondentes ciências auxiliares. Assim sendo, o presente trabalho prioriza como ciências nucleares:

- a **Gestão Comparada**, considerando que a Gestão, de acordo com Weihrich e Koontz, “tal como outras actividades práticas (...) é uma arte. É *know how*. É fazer as coisas à luz das realidades de uma situação. No entanto, os gestores podem trabalhar melhor mediante a utilização do conhecimento organizado sobre a gestão. É este conhecimento que constitui uma ciência. Assim, a prática da gestão é uma arte, o conhecimento organizado subjacente à prática pode ser considerado uma ciência. Neste contexto a ciência e a arte (...) são complementares” (Weihrich, Koontz; 1994). Para efeitos de análise, é precisamente este conhecimento organizado do modelo de actuação, do modelo de gestão chinesa e africana, quer seja por meio do Estado quer seja por meio das empresas, que pretendemos obter.

- a **Ciência política**, enquanto disciplina social e autónoma que engloba actividades de observação, de análise, de descrição, comparação, de sistematização e de explicação dos fenómenos políticos, torna-se indispensável para o nosso estudo proporcionando-nos um melhor conhecimento dos sistemas políticos, dos poderes que lhe estão associados, da capacidade dos seus agentes poderem decidir e actuar no domínio da estrutura governamental central e local. Aquando da delegação desses poderes à estrutura local surgem algumas questões pertinentes: que resultados se podem esperar? os objectivos em ambas as estruturas convergirão no mesmo sentido? conseguirá a estrutura local responder satisfatoriamente aos desafios sócio-económicos que se lhe vão apresentando, ou outras instituições terão que desempenhar as suas funções? Esta dualidade no governo será analisada também, partindo já do pressuposto que na China existe essa capacitação por parte de Pequim aos governos locais, existe essa “permissão” de decisão e actuação, permissão esta muito bem sucedida. E em África, existe tal descentralização do poder?

Como ciências auxiliares consideramos a **Estratégia**, na sua conotação civil e política, enquanto instrumento capaz de coordenar as forças sociais, económicas e políticas, a fim de satisfazerem os objectivos de um Estado, um grupo, uma empresa, um partido, etc... Percepcionámo-la, neste contexto, como “uma capacidade ou uma habilidade, uma arte ou uma ciência, a qual se encontra correlacionada com o poder de coordenar e conjugar esforços, regra geral colectivos, com o propósito de atingir determinados fins” (Costa; 2005). Esses fins por atingir transferem-nos para uma outra esfera que se crê intimamente ligada ao conceito de estratégia: o porvir, a perspectiva de se antepor ao futuro. Fazendo essa conexão, Costa (2005) cita Adelino Maltez que diz o seguinte: “tratar o

futuro, como é implícito em qualquer abordagem da arte da estratégia, para quem não teve relações imediatas com a revelação, nem percorreu processos iniciáticos conducentes a tal, constitui certamente matéria para a qual as ciências ditas exactas, ainda não conseguiram estabelecer metodologias exactas. Maltez estabelece ainda uma correlação entre ciência política e o futuro e considera que “a política é pois, a arte de pilotar o futuro, de conduzir ao porto seguro um determinado fim colectivo, uma certa comunidade de homens... Pensar o futuro como um pouco de maresia e alguma arte da estratégia, talvez seja uma boa metodologia, neste nosso tempo de pilotos automáticos, com os consequentes desastres provocados pelos erros da programação e pelos vírus dos computadores”. A estratégia, assim percepcionada, servir-nos-á como base para percebermos as técnicas e tácticas utilizadas pelos actores em causa tendo em vista os seus fins.

As **Relações Internacionais**, como a ciência que conquistou a sua autonomia devido a crescente complexidade da vida internacional, à sua anarquia, competitividade, concorrência mas também interdependência. É o que o Professor Adriano Moreira define como “conjunto de relações entre entidades que não reconhecem um poder político superior, ainda que não sejam estaduais, somando-se as relações directas entre entidades formalmente de poderes políticos autónomos” (Moreira; 1999). Mas, como defende o próprio autor, independentemente da definição que se lhe possa dar, tal não deixará de suscitar dúvidas de concretização quanto aos problemas de fronteira ou interdisciplinaridades. Todavia, do conceito operacional aqui escolhido e aplicado ao nosso estudo, consideram-se como principais actores “(...) os Estados; as organizações internacionais ou transestaduais (organizações não-governamentais) nascidas da sociedade civil que cortam os limites das fronteiras políticas; (...); os indivíduos que de facto, ou de direito, assumem uma intervenção, não subordinada ao poder político, na vida internacional”.

O caminho que pretendemos trilhar, parte da análise do passado (constituindo também a **história** uma das ciências auxiliares do estudo), do presente com o fim de se perspectivar um futuro satisfatório quer para a China, quer para África, devendo constituir o desenvolvimento comum o cerne deste mesmo futuro. Os métodos analítico e comparativo serão os privilegiados. Quanto às técnicas de investigação, recorreremos à pesquisa bibliográfica e documental, com a preocupação fundamental de alcançar objectividade e rigor relativamente aos documentos consultados.

No âmbito do projecto da Fundação para a Ciência e Tecnologia (FCT), acima referido, realizou-se trabalhos de campo em Cabo Verde, na ilha de São Vicente, por meio da metodologia da entrevista aberta a pessoas ligadas a duas empresas, o MOAVE e a empresa XY (nome fictício) em Dezembro de 2007, constituindo as mesmas os nossos *case studies*. Na mesma época, realizei, recorrendo à mesma metodologia, entrevistas a vários cidadãos chineses residentes na cidade da Praia, proprietários, na sua maioria, de pequenas lojas, com o intuito de perceber a sua adaptação e integração na sociedade cabo-verdiana, os motivos que os levaram a escolher o pequeno arquipélago, as relações inter-familiares, e os seus planos para o futuro. Entrevistei também os próprios cabo-verdianos com o objectivo de captar a sua reacção em relação à imigração chinesa.

Capítulo 2 – Do *Maoísmo* ao *Denguismo*:

1 – O Socialismo como base teórico-prático para o desenvolvimento

A filosofia, preconizada por Karl Marx como ciência que deve incidir sobre a realidade e não segundo a perspectiva idealista de Hegel, segundo a qual da realidade se faz filosofia, serve como instrumento para interpretar o mundo, todavia a maior tarefa que os homens tinham em mão, de acordo com a interpretação filosófica de Marx era transformar o mundo. Essa transformação só seria possível caso se vinculasse o pensamento à prática revolucionária. O principal contributo de Marx é a sua interpretação do homem. Segundo o mesmo, a história inicia-se com o próprio homem, o qual na busca da satisfação das suas necessidades trabalha com ou contra a natureza, com o decorrer deste trabalho o homem descobre-se enquanto ser produtivo e passa a ter consciência de si e do mundo, percebe então que a história é o processo de criação do homem por meio do seu trabalho.

Desenvolvida nos níveis da análise filosófica, económica, política e sociológica, a teoria marxista preconiza, acima de tudo, a mudança. É este desejo de mudança que forma seguidores por todo o mundo, tornando-se numa ideologia acrescida de características nacionais.

Lenine foi um dos principais teóricos do *marxismo*, que tentou adaptar a teoria do século XIX à Rússia do século XX, adaptação esta que acabou gerando a sua própria doutrina, o *leninismo*. Ora, Marx defendia a revolução da classe operária contra a burguesia, a tomada do poder e a construção de uma sociedade socialista mas, dizia que isto só seria possível num país onde o capitalismo já estivesse bem implantado e onde o operariado tivesse uma mentalidade revolucionária. A adaptação desta teoria para a realidade russa, um país atrasado, onde 70% da população era camponesa, com vestígios de um sistema feudal, possuía no seu interior relações de produção pré-capitalistas, mas com um processo acelerado de industrialização, concentrada em alguns grandes centros industriais e sem nenhuma consciência revolucionária foi defendida por Lenine argumentando que a revolução podia ser possível em países atrasados e agrícolas, através da união dos trabalhadores da cidade e do campo e através da teoria da vanguarda do partido comunista, segundo a qual o partido toma frente do processo revolucionário e guia o povo para a revolução. Perante as circunstâncias, Lenine defendia a instalação apenas de um regime de tipo burguês, reformista e radical - "ditadura democrática". Foi somente com a *revolução Bolchevique* em 1917 que ele passou a considerar a possibilidade e necessidade de uma revolução socialista na Rússia.

Já na China, a adaptação do *marxismo* à sua realidade, práticas e tradições, foi feita por Mao Tsé Tung, dando origem à corrente *maoísta*, muitas vezes confundida com o comunismo chinês. Apesar de beber do marxismo e do leninismo, o *maoísmo* apresenta algumas particularidades que o afastam da segunda corrente e se prendem com questões relativas à tomada do poder. O *leninismo* defendia a ideia de que a tomada violenta do poder podia ser feita por uma insurreição armada de base operária que tome o poder do Estado e depois o consolide mediante uma guerra civil, o *maoísmo* inverte essa ordem, vindo primeiro a guerra civil prolongada, de base camponesa, que cerque e conquiste as cidades para, por fim, alcançar o poder do Estado. Outra distinção associada à ideia anterior, prende-se ao apelo à massa popular, à capacidade de mobilização de uma "ligne de masse". Contrariamente a Lenine, Mao defendia que o apoio permanente dos operários e dos camponeses

era imprescindível para a prossecução da guerra, mediante uma sintonia profunda entre o partido e as aspirações populares, por outras palavras, essa linha de massa, consistia “(...) em defender activamente os interesses das massas trabalhadoras, em educá-las e reeducá-las para as congregar à volta do partido, em contar com a sua força e em mobilizá-las para a realização de tarefas revolucionárias” (Margolin; 1999). Por esta razão, o *maoísmo* tornou-se no modelo seguido para todas as guerras e guerrilhas, desde o Vietname às colónias africanas. O comunismo chinês distanciava-se do comunismo soviético, e Mao sempre foi defensor desse distanciamento.

Fundador do PCC, depois de expulsar o inimigo estrangeiro japonês e o inimigo interno (as forças do Kuomintang), Mao funda em 1949 a RPC. Ao PCC cabe, a partir de então, definir as bases políticas, sociais e económicas da nova China. Faz-se necessária uma transição que elimine por completo todos os inimigos, reorganize o poder e ponha em funcionamento a economia nacional. Em 1954, com a promulgação da nova Constituição, o líder assume a presidência da República. Inicia-se então o processo de reconstrução económica, tendo em vista uma economia moderna. Este processo foi faseado, de acordo com o método experimental vertical, de baixo para cima, dos meios rurais para os urbanos (contrária ao que foi feito na URSS). O objectivo era enriquecer, por isso numa primeira fase, o mais importante não era destituir o capitalismo, reduzi-lo sim mas não desfazer-se por completo dos seus benefícios para a economia chinesa. Era preciso criar um sistema económico misto, mantendo a propriedade privada e o desenvolvimento crescente do grande sector do Estado. O instrumento para esta transformação progressiva seria a “ditadura democrática do povo”, ditadura esta democrática porque “elle repose sur un très large «front uni» de quatre classes (prolétariat, paysannerie, bourgeoisie nationale et petite bourgeoisie). Il represente le peuple dont seule est exclue, théoriquement, la petite minorité des propriétaires fonciers, capitalistes et anciens agents du Guomindang” (Domenach, Richer ; 1995). A transformação da propriedade privada, dos meios de produção, a colectivização da actividade agrícola, a formação de cooperativas, o estabelecimento do sistema económico socialista cuja principal característica é a passagem do capitalismo privado para o capitalismo estatal e, posteriormente para o socialismo, tudo isso tendo sempre presente o objectivo de eliminação do sistema de exploração e o princípio de distribuição – “a cada um segundo as suas necessidades e a cada um segundo as suas possibilidades”.

Os objectivos de Mao tinham a melhor das intenções. As pretensões do líder visavam sempre o melhor para a China, os meios para tal é que são questionados e não os objectivos. Entre 1953 e 1958, houve o primeiro plano quinquenal chinês cujo os principais objectivos eram a reforma agrária, a educação obrigatória e a formação de cooperativas. Tendo presente esses objectivos foi lançada a campanha “O Grande Salto em Frente”, que pretendia tornar a China numa nação desenvolvida e socialmente igualitária mas, em tempo recorde, acelerando a colectivização dos campos e a industrialização urbana. A colectivização dos campos fez aumentar a superfície cultivada e houve um aumento da produção agrícola, já a industrialização urbana resultou num fiasco pois, em nome de uma industrialização a todo o custo a agricultura foi penalizada resultando consequentemente várias mortes em decorrência da fome. Este desastre económico valeu o afastamento de Mao de alguns cargos, substituído por Liu Shaoqi em 1959. O novo líder, com o auxílio de políticos pragmáticos consideráveis como Deng Xiaoping, conseguiu algum êxito “(...) devido a uma nova estratégia

industrial que incluía a formação e desenvolvimento de PME nas zonas rurais e assistiu-se a um breve ressurgimento da iniciativa privada (...)” (Trigo; 2003). Mas, a Revolução Cultural iniciada por Mao, em 1966, viria suprimir tais actividades considerando-as como fontes vitais do capitalismo. A Revolução pretendia eliminar por completo todo e qualquer tipo de actividade capitalista, os seus defensores e todos os que defendiam uma visão pró-soviética, para se poder criar um socialismo perfeito. Em 1969, no IX Congresso do PCC foi adoptada uma nova Constituição da autoria do próprio Mao. A nova Constituição cortava muitos dos vínculos com os partidos de modelo soviético, e a sua ênfase recaía na pureza ideológica. A constituição maoísta, como nos explica Snow, “outorgava a máxima autoridade ao chefe do partido e a um grupo cimeiro para criar os órgãos administrativos e políticos que fossem necessários para governar. Pretendia-se manter uma linha de comunicação directa com o povo em toda a zona rural, entravada o menos possível por qualquer aparelho hierárquico burocrático legalmente constituído” (Snow; 1971).

No princípio de 1970, Mao tinha dissolvido grande parte do primeiro Comité Central do Partido (CCP). Uma nova coligação de forças sucedeu-lhe com o firme propósito e tarefa de manter a autoridade absoluta do pensamento de Mao, impedir a formação de uma classe de raiz urbana e reorientar a Revolução para o camponês e para as zonas rurais, onde vivia cerca de 80% da população chinesa. Apesar de os resultados da Revolução terem sido nefastos para a economia nacional, eram atribuídos ao pensamento de Mao resultados miraculosos na China. O líder era pessoalmente venerado pela maioria dos camponeses e conseguiu alistar sob o seu estandarte uma grande parte das gerações mais novas. A Revolução Cultural foi considerada pelo povo como necessária para impedir a formação de um escol corruptível e, Mao podia contar com a fidelidade do exército para enfrentar os factores internos de desunião. O líder conservava ainda o seu *ming tian* (mandato dos céus para governar o povo). Mais, o fim da Revolução Cultural teve como resultado uma descentralização efectiva da tomada de decisão económica; os gestores das empresas estatais podiam realizar os seus negócios fora do âmbito do planeamento centralizado. “Livres da economia planificada, muitas empresas rurais cresceram rapidamente durante a década de 70 do século XX” (Sull, Wang; 2005). As dificuldades da Revolução Cultural também produziram uma geração de potenciais empreendedores habituados às dificuldades, que privilegiaram o pragmatismo em detrimento da teoria. Em muitos aspectos, a Revolução criou essa geração de empreendedores que encontrou caminho para soltar-se e dar asas à sua criatividade e energia com as reformas económicas que se seguiram.

Deve-se também a Mao, aplicando a teoria marxista-leninista sobre o Estado e combinando-a com as condições reais da China, a instituição do poder estatal socialista de ditadura democrática popular dirigida pela classe operária, baseado na aliança operário-camponesa. O estabelecimento, a consolidação e o desenvolvimento do sistema socialista encarnam a lei objectiva do movimento social moderno da China e correspondem à maior e mais ampla transformação da sua história. É bastante difícil imaginar a China actual caso, depois da fundação da Nova China, o caminho escolhido não fosse o socialista. Segundo Jiang Zemin, “se no futuro não persistirmos no socialismo, ou se, ao contrário, retrocedermos para voltar ao caminho capitalista tal como pregam algumas pessoas, cultivando e alimentando novamente uma classe burguesa com o sangue e suor do povo trabalhador,

em circunstâncias em que nosso país conta com uma população numerosa e o nível das forças produtivas sociais ainda muito baixo, a grande maioria das pessoas se veriam mergulhadas de novo na miséria. Semelhante tipo de capitalismo somente seria o da burguesia compradora primitiva e somente significaria que os povos das diversas etnias da China se reduziriam de novo a escravos em duplo sentido, do capital estrangeiro e da classe exploradora nacional. Enfim, como tal assinalaram o camarada Mao Zedong e o camarada Deng Xiaoping, somente o socialismo pode salvar a China e somente o socialismo pode desenvolver a China” (Zemin; 1989). Na mesma senda, Zhou Enlai preconizara em 1975 que era preciso fazer da China, antes do fim do século, um grande Estado socialista e moderno.

2 – O processo de abertura ao mundo – Entre o socialismo e a modernidade

O pós-*maoísmo* é marcado por um recuo do político e pela perda da capacidade do centro em gerir sozinho as mobilizações. Os problemas causados pela Revolução Cultural trazem à tona novas questões que têm que ser respondidas rapidamente. Faz-se então o balanço entre os novos quadros e os antigos; entre a reforma e a sua consolidação; entre a revolução e a produção. A sucessão de Mao determinaria o novo regime. Com o desfecho dos conflitos entre facções que se seguiram à morte de Mao, Deng Xiaoping lidera o grupo político que assume o controlo do PC e do Estado em 1978. Deng aparece em cena com o objectivo expresso de dar fim à herança política da Revolução de 1966. Numa época em que o comunismo soviético petrifica e começa a desaparecer, a administração do novo líder responde à crise utópica *maoísta* impondo, a partir de 1978, uma solução intermédia em que tenta conservar o poder e a esperança comunista por meio da capacidade modernizadora e reformista. O regime já não pretende mudar o homem, o que pretende é utilizá-lo, até certo ponto. Deng assume um duplo compromisso: um compromisso com o mundo exterior, devido a sua prossecução de tendências capitalistas, mas também um compromisso interno, com a ordem comunista chinesa.

Em Dezembro de 1978, realiza-se o Terceiro Plenário do XI Congresso do PCC. O plenário marca o início das reformas institucionais orientadas progressivamente para o mercado. Seguindo os princípios das “Quatro Modernizações” (Agricultura; Indústria; Ciência e Tecnologia; Defesa Nacional) mudam-se os métodos de desenvolvimento e várias decisões capitais são tomadas. A China entra a partir de então numa fase paradoxal em que persegue e ambiciona a modernização mas essa modernização afigura-se como um alvo desconhecido e incerto em que cada passo que se dá na sua direcção é uma aventura às cegas, um desafio que se torna mais complexo quando se tenta conciliá-lo a um *maoísmo* já delineado de acordo com os seus fins, fechado em si próprio. No plano político, não se admitem mudanças no papel do dirigente, atribuído pelo PC. O aparelho de repressão permanece intacto e a liberdade individual se restringe ao plano económico. Começa a ser implantada uma economia de mercado. A abertura ao exterior inicia-se com a liberalização do acesso de empresas estrangeiras ao mercado nacional. Liberaliza-se também o IDE e se reforma o regime de comércio internacional, regulamenta-se a associação entre empresas chinesas e empresas estrangeiras (*joint ventures*), criam-se Zonas Económicas Especiais (ZEE), abrem-se cidades

costeiras e portos livres para investimentos estrangeiros e comércio exterior e, a partir de 1988 a abertura ao exterior estende-se às áreas fronteiriças do país, às áreas ao longo do Rio Yang-Tzé e às áreas interiores. As ZEE são áreas territoriais liberadas para a instalação de indústrias financiadas com capital externo. Nos portos livres, as empresas chinesas podem negociar livremente com o mercado externo e são permitidos investimentos estrangeiros em patamares inferiores aos das ZEE. A abertura dessas zonas constituiu uma base sólida para os esforços do país no sentido de aprofundar a reforma nos anos de 1990. O estabelecimento de ZEE como Senzhen, Zhuhai e Shantou na Província de Cantão, Xiamen na província de Fujian, e a província inteira de Hainan consolidam as reformas e a abertura ao mundo exterior, estimulando o desenvolvimento económico.

Realizadas experimentalmente desde 1979, as reformas industriais só são implementadas, em larga escala, a partir de 1984. Consubstanciam-se na autonomia das empresas estatais, acompanhada de contratos de responsabilidade com o colectivo de trabalhadores, na permissão de instalação de empresas privadas e nas reformas de preços e salários. As reformas ao nível da agricultura, substituindo a agricultura comunitária por um sistema que permitia às famílias decidirem o que queriam plantar, vender, o que produziam, e ficar com o lucro das vendas, o *“household responsibility system”* (sistema de responsabilidade das famílias), demonstraram serem muito mais eficazes. O êxito destas reformas não só fez aumentar o rendimento disponível dos agricultores como também o apoio dos mesmos em relação a outras reformas económicas. Uma das inovações foi o aparecimento de modelos de desenvolvimento adaptados às circunstâncias e capacidades de cada região. O sector privado começa a ganhar relevância e a convivência incomum entre o socialismo e o capitalismo justificam o “socialismo com características chinesas”.

2.1 – Modelos de Desenvolvimento

Essa convivência económica incomum posta em prática por meio das reformas económicas, que contrariam as estruturas administrativas tradicionais chinesas, claramente opostas à iniciativa privada, à economia de mercado, suscitam dúvidas e curiosidades em saber como é que as investidas privadas não só sobreviveram como também foram muito bem sucedidas. Enquanto alguns teóricos advogam a preponderância das instituições outros defendem o poder das iniciativas dos empresários chineses, verdadeiros empreendedores, na explicação do crescimento económico (Trigo; 2003). Uns, por um lado, acreditam que os comportamentos empresariais na China são uma reacção às mudanças institucionais desenvolvidas por Xiaoping e pelos seus seguidores (Shirk; 1993), já outros dizem que os líderes comunistas, empurrados por uma situação económica devastadora, iniciaram políticas em resposta a iniciativas dos empresários das zonas rurais e de outras áreas do sector não estatal (Liu, 1992). No nosso estudo, preferimos uma abordagem do género construtivista, que faz interagir as mudanças estruturais com a capacidade empreendedora dos chineses, pois “(...) as mudanças institucionais iniciadas pelo Estado – políticas e leis – não são, por si só, indicadoras das reformas; o seu significado é apenas relevante se os agentes económicos as incorporarem nas suas actividades e intenções” (Trigo, 2003), ou ainda como refere Susan Young (1995) “(...) os empresários privados reagiram com alacridade às novas oportunidades que emergiram nos anos de 1980 e interagiram com a envolvente em mudança para produzir uma força económica dinâmica e em

rápido crescimento”. As reformas introduzidas diminuíram as restrições relativas ao sector privado mas este, por sua vez, extrapolou o papel que inicialmente lhe tinha sido atribuído tornando-se a força motora do grande crescimento económico verificado. As reformas assentam-se na descentralização das decisões, na maior liberdade para a iniciativa privada, e na maior abertura ao exterior.

Importa a seguir identificar a postura em prática dessas reformas económicas possibilitadas pelas mudanças e incentivos institucionais (políticas e regras implementadas pelo PCC de forma experimental, concedendo às autoridades locais liberdade para ensaiar novas práticas, mesmo sem que estas tenham que ser avaliadas e confirmadas pelo governo central) aproveitando o que Trigo (2003) designa como “vazio institucional” para adquirirem posições vantajosas nos vazios criados durante o processo de reconstrução de regras institucionais. A grande variação das condições políticas locais, as condições estruturais que podem ser associadas à orientação política e económica de desenvolvimento tornam essa análise mais interessante. E, de acordo com Friedman (2003), para interpretar o que se passa na China hoje é preciso conhecer a história mas, principalmente, a história das cidades. Afinal, quais as condições político-económicas que levaram a que certas localidades fossem qualificadas como estados locais? Com tal propósito apresentamos modelos de desenvolvimento que enfatizam o sector privado de desenvolvimento (modelo de Wenzhou), o sector rural colectivo industrial (modelo de Sunan), e o IDE (modelo do Sul da China).

2.1.1- O Modelo de Wenzhou

Conhecida pela sua próspera economia privada, a província de Zhejiang, especialmente a cidade de Wenzhou, no sudeste, é caracterizada pela sua densidade populacional, falta de solos cultiváveis, terreno montanhoso que constitui obstáculo para boas entradas para o interior. Essas são algumas das causas que estarão na origem da longa tradição de empreendedorismo na região, que versou para a iniciativa privada mais cedo e com mais fervor que em qualquer outra parte da China. Com poucas opções, os habitantes recorreram ao mar e no século XVII, período final da dinastia Ming, já tinham desenvolvido uma sólida cultura comercial. Com a conquista do poder pelos comunistas essa cultura foi bruscamente destruída, cortando as ligações marítimas com o exterior e todo e qualquer tipo de iniciativa privada. A proximidade geográfica a Taiwan foi uma das razões para que desde cedo Wenzhou fosse negligenciada pelo poder central. No âmbito da Política da Terceira Frente, com que Mao pretendia reforçar o povoamento e o desenvolvimento das zonas ocidentais, com o objectivo de criar resistências a uma possível invasão dos E UA, tentou enfraquecer também as zonas limítrofes de Taiwan, pela mesma razão de receio da aproximação do poder norte-americano. Com as reformas económicas, Wenzhou começou a recuperar o tempo perdido investindo fortemente no seu principal capital – o instinto comercial dos seus autóctones. Em Dezembro de 1985, Wenzhou recebeu a visita de Zhao Ziyang, um importante quadro do PCC. A visita contribuiu para preparar o caminho para que esta fosse considerada “zona experimental”, liberta de muitas das restrições e regulamentações que continuavam a impedir a iniciativa privada no resto da China. A província recebeu um importante apoio de Shanghai, onde pela primeira vez, por meio de um jornal se utilizou a denominação “ Modelo de Wenzhou” para descrever o desenvolvimento da região.

Perante a nova China, muitas famílias começaram a abrir pequenas oficinas com poucos trabalhadores para produzir mercadorias simples. O investimento nessas oficinas fez com que prosperassem e transformassem em fábricas. A cidade começou então a dominar alguns ramos de baixa tecnologia. A marca “*made in Wenzhou*” tornou-se sinónimo de produtos de baixa qualidade, o que não incomodou os chineses até meados de 1980 porque o fornecimento de bens de consumo era relativamente baixo mas com o tempo, principalmente nos anos de 1990, os consumidores começaram a questionar a falta de qualidade dos produtos o que levou as empresas a melhorarem a marca.

As empresas familiares assumiam várias formas, sendo uma das mais disseminadas a *guahu* ou “hang-on household”. As *guahu* associavam-se às empresas colectivas locais ou públicas (TVEs – Township and village Enterprises ou SOEs – State Own Enterprises) mediante o pagamento de uma taxa às empresas públicas, pela utilização do espaço, do nome, do material de escritório, cartões de apresentação, e o mais importante, contas bancárias e registos contabilísticos, assim como os impostos pagos pelo seu rendimento. Elas difundiram-se por toda a província e por outras partes do país.

Como a atitude do governo variava muito relativamente à actividade privada, de tempo em tempo estas empresas eram consideradas ilegais, com as respectivas consequências, por isso muitos empresários optavam por registar as suas empresas como colectivas junto do comité do bairro ou da autoridade local, em troca do pagamento de uma determinada taxa. Este tipo de empresa foi classificada como “red hat” (chapéu vermelho) pois, aparentemente era uma empresa colectiva mas, na realidade, era uma empresa privada. Estas sobrepuseram-se às empresas *guahu* em meados de 1980.

Outros tipos de empresas permitidos foram: “partnership households”, com um ou dois proprietários e as “shareholding firms”, com vários accionistas. De qualquer forma, apesar de na realidade serem empresas privadas, as empresas registavam-se sempre como colectivas ou cooperativas, para evitar os riscos que a actividade privada ainda acarretava na China. O trabalho assalariado privado tornou-se um problema, uma vez que se considerava comumente que o trabalho não podia ser considerado um bem, por questões ideológicas. As pequenas empresas privadas foram proibidas, mas as empresas do tipo “chapéu vermelho” continuaram a operar.

O modelo de Wenzhou foi também caracterizado pelos vendedores-ambulantes que levavam os produtos fabricados na região a toda a China, mesmo às regiões mais remotas. Por meio das feiras realizadas na região, os produtos de Wenzhou foram disseminados por toda a China e começaram a criar-se comunidades de vendedores fora do território chinês. A maioria das lojas chinesas espalhadas por todo o mundo, são pois provenientes da província de Zhejiang, e muitas vezes de Wenzhou. A estratégia passou pois por uma internacionalização por todas as grandes cidades europeias, norte-americanas e, mais recentemente, pela América Latina e pela África.

A economia de Wenzhou cresceu a um ritmo tão elevado porque os empresários locais souberam explorar as oportunidades fornecidas pela economia chinesa, ou seja aquilo que não era produzido para uma determinada classe média, produtos de grande consumo: pequenos electrodomésticos,

vestuário de acrílico, sacos de plástico, tecidos, botões e braceletes de relógios, produtos aquáticos, calçado de plástico. São produtos com pouca envolvente tecnológica, mas sempre necessários.

Yia-Ling Liu (1992), académica chinesa, explica que o sucesso de Wenzhou deve-se principalmente à tradição histórica de empreendedorismo; à ausência de investimento e enfraquecimento do controlo estatal devido ao isolamento geográfico; ao fraco nível da vida económica local; à política de reforma do Estado e à abertura e disposição para incorrer em riscos, por parte dos quadros locais. Segundo a mesma autora, a procura da razão para o pioneirismo de Wenzhou na implantação das actividades económicas privadas na China, nas últimas décadas, deve-se sobretudo a factores históricos e à própria estrutura de poder na RPC: totalitária, mas fraca ao nível do poder infra-estrutural. Ao fazer uma resenha histórica sobre o nível de penetração das directivas do partido na sociedade local, desde 1949, Liu chegou à conclusão de que a “libertação” da região das forças nacionalistas por uma guerrilha local, criou fortes laços entre as autoridades locais, que desde cedo resultaram na oposição às directivas do partido, quando consideradas prejudiciais aos interesses da região. O interesse dos quadros locais na actividade privada não era desinteressado pois, para além de beneficiar a comunidade, beneficiava a si mesmos, uma vez que podiam ter o seu próprio negócio após as horas de expediente, e/ou receber as taxas pagas legal ou ilegalmente pelos empresários para proteger/registar as suas actividades. Apesar das frequentes perseguições por parte do poder central, com o consequente encerramento e confiscação de bens dos empresários de Wenzhou e o embate frequente de autoridades locais, o modelo manteve-se. Normalmente, por toda a China, eram enviadas, frequentemente, brigadas de membros do PCC para travar a actividade económica local ou de “resistentes” ao Partido. Esse papel cabia a quadros do partido, nomeados fora da localidade, e não às autoridades locais. Estas, pelas suas afinidades com a população não queriam ser conotadas com operações de “limpeza” sangrentas. Havia um interesse mútuo no desvio das directivas do Partido, por parte dos habitantes e das suas autoridades. Este desenvolvimento do empreendedorismo em função da disposição das autoridades locais teve também os seus pontos menos positivos. Resultou na massificação da corrupção e na desigualdade no tratamento das empresas.

Com o XVIº Congresso do Partido Comunista Chinês em 2002, verificou-se uma viragem na política oficial relativamente à actividade privada. Jiang Zemin, secretário-geral do partido propõe a Teoria das Três Representações. O objectivo é atrair e integrar o sector privado e, para tal efeito, os deputados do PCC deverão representar “as forças produtivas avançadas” – a actividade privada; a “cultura avançada” e os “interesses da maioria do povo”. Esta teoria obteve forte oposição por parte de quase todos os membros do partido, em particular quando Jiang Zemin procurou incorporá-la na Constituição do PCC. De qualquer forma, a teoria representa pela primeira vez um apoio explícito e oficial à economia privada, com uma facilitação de acesso ao crédito bancário e a outras medidas de apoio. As “*power shares*” continuaram a ser, no entanto, a opção de muitas empresas. Optaram por dar às autoridades locais acções das suas empresas, de forma a garantirem a protecção dos seus negócios. O próprio PCC, também procurou atrair os empresários mais bem sucedidos a tornarem-se membros do Partido, considerando que seriam mais fáceis de controlar desta forma. Por sua vez, os empresários viam nesta parceria uma forma de salvaguardarem os seus negócios.

Wenzhou, antes uma zona rural pobre, encontra-se agora entre as cidades mais prósperas da China, consequência do seu rápido crescimento entre 1980 e 1990. Se a China atingiu, no presente século, o patamar intermédio da industrialização deve tal êxito ao desenvolvimento de Wenzhou, a este modelo de desenvolvimento industrial em Zhejiang onde o milagre da economia chinesa reflecte-se mais do que em qualquer outro sítio da China. O modelo de desenvolvimento de Wenzhou, baseado em empresas familiares, em redes de comerciantes espalhados por toda a China, é considerado um caso excepcional. A comunicação entre o meio rural e o urbano e o estabelecimento de redes entre mercados por meio de migrações teve um importante papel no desenvolvimento de indústrias rurais não apenas na região como em outras partes da China e em outros países da Ásia Oriental.

Tendo em conta a tentativa da transplantação e adaptação de casos de sucesso a outras regiões do mundo, considera-se que o modelo Wenzhou é o mais apropriado para o desenvolvimento de áreas rurais, devido a distância de grandes centros industriais; ao baixo nível de poupanças; às reduzidas competências em trabalho não agrícola e experiência nos ofícios tradicionais da família. Para Fang (1986), Wenzhou tem características geográficas, históricas e sociais muito próprias, que não permitem que o modelo seja aplicado em outras regiões. Uns defendem que as empresas familiares de Wenzhou não são mais do que cooperativas, enquanto que outros defendem que são empresas privadas, não necessitando mais do que legislação apropriada para a sua regulamentação.

2.1.2 - O Modelo de Sunan

Com a introdução do “sistema de responsabilidade das famílias”, essas passam a ser responsáveis por produzir uma determinada quota de produção para venda à comuna. A produção que ultrapassasse esse limite poderia ser vendida em mercado livre. As empresas comunais eram responsáveis por produzir bens ligados à actividade agrícola como ferramentas, químicos e fertilizantes, materiais de construção e processamento de produtos agrícolas.

Ainda durante a Revolução cultural, em 1968, a produção das empresas rurais conheceu um grande crescimento, incrementado pela deslocação forçada de quadros, de mão-de-obra especializada das cidades e pelos fundos governamentais atribuídos para apoiar essas empresas. As comunas só vieram a ser desmanteladas em 1980, e coube então às autoridades locais a responsabilidade sobre as empresas rurais. As *Commune and Brigade Enterprises* (CBEs) foram renomeadas para TVEs, as quais passaram a operar em sectores diversos: no carvão e electricidade, materiais de construção, vestuário, fertilizantes, construção de maquinaria, produtos derivados do papel e têxteis.

As TVEs são empresas (habitualmente com produção de produtos transformados) que pertencem aos residentes da comunidade, seja esta um município (cerca de 3500 famílias), ou uma aldeia (cerca de 200 famílias). Apesar de os residentes da comunidade deterem a propriedade sobre a TVE, não podem alienar esta propriedade, ou seja não a podem vender. As decisões são tomadas pelos responsáveis do governo local (*Township and Village Government*). As TVEs foram criadas num contexto de desenvolvimento da actividade agrícola, que previa alguma industrialização do mundo rural sendo necessário, para tal efeito, a desmobilização de uma grande quantidade de mão-de-obra,

que teria que ser reempregada. Esta é também a razão para que as TVEs contassem com o grande apoio do governo. Era um meio de modernizar a actividade agrícola, complementado pelo facto de poder empregar e dar um meio de rendimento alternativo aos agricultores. A criação das TVEs esteve intimamente ligada a um esforço governamental de redução da pobreza na China. O apoio das autoridades locais para o sector colectivo deu lugar ao acesso preferencial às terras, ao crédito e ao abono tributário o que fez com que o desenvolvimento local fosse notável. Como refere Oi (1992), com a descentralização fiscal as autoridades locais foram motivadas a promover o crescimento económico e usar o resíduo como bonificação. Incentivos políticos e económicos motivaram as autoridades locais a apoiarem as reformas económicas. Desenvolver as TVEs foi a estratégia política e económica mais viável dado a falta de recursos em 1980. Elas desempenharam um papel crucial no desenvolvimento económico e na urbanização do sul de Jiangsu, dando origem ao modelo regional de desenvolvimento de Sunan nos anos de 1980, com a reforma fiscal baseado nas empresas colectivas.

Nos anos de 1990 sofrem mudanças. Os governos locais começaram a adoptar novas formas de organização empresarial que incluíam empresas de *leasing* (*zulin*), accionistas (*gufenzhi*), cooperativas, corporações (*gongsi*), e conglomerados (*jituan*). A mais dramática mudança deu-se com o enorme crescimento de empresas privadas (Oi; 1992). A transição das TVEs de colectivas para privadas em Sunan alterou a natureza da economia regional e o padrão de desenvolvimento das aldeias, continuando, em alguns casos, as autoridades locais a ter um papel activo nas empresas, comprometendo os objectivos de eficiência que as privatizações perspectivam. A privatização das TVEs em Sunan tem sido tão intensa que esta tem sido conhecida como a “second industrial divide” (Shen, Ma, 2005).

Esse processo de reformas, destina sobretudo a garantir a sobrevivência das TVEs, através de um processo de adaptação. Muitas delas tornaram-se empresas de contrato de gestão, ou seja, em que os gestores são contratados fora do governo local, podendo assim fazer uma gestão independente, celebrando com as autoridades locais, contratos para a obtenção de licenças em troca do pagamento de determinadas quotas. O salário destes gestores tendeu a passar de uma remuneração fixa para uma parte dos lucros, o que contribuiu para tornar estes gestores mais competitivos no que toca aos resultados da empresa. Nessa óptica de adaptação, também as formas de propriedade têm estado a mudar, sobretudo nas zonas costeiras. Muitas TVEs associaram-se e passaram a constituir grupos empresariais e/ou passaram a ser sociedades por acções de responsabilidade limitada (privadas). A tendência foi para que as pequenas empresas em crise financeira, fossem adquiridas pelas empresas de maiores dimensões, sendo denominadas por PMEs. As grandes empresas rurais tendem a converter em sociedades por acções (*joint stock companies*), e as PMEs em cooperativas por acções (*share-holding cooperatives*).

A emissão de acções foi uma das formas das empresas se financiarem de modo a sustentarem o seu crescimento acelerado. Algumas empresas rurais têm sido vendidas a privados ou a ser objecto de *joint ventures* públicas ou privadas.

Como pioneiras no desenvolvimento industrial rural na China, as TVEs permitiram às autoridades locais a manutenção do controlo sobre a economia e da sua *network* padrão-cliente. A dinâmica do

modelo de desenvolvimento local tem permitido um contrabalançar entre interesses políticos e económicos durante todo o processo de reforma, permitindo também a variação e a evolução das formas de organização na indústria rural.

A lição que se tira desse modelo, como refere Tsai (2003) é que as mesmas instituições que facilitam a industrialização numa primeira fase do desenvolvimento podem acabar por comprometer esse mesmo desenvolvimento. Essa é a realidade de muitos outros modelos asiáticos cuja relação próxima com o governo promove um rápido crescimento mas com o tempo o mesmo representa um obstáculo à sua continuação.

Ao tentar explicar a razão para o sucesso das TVE's, Weitzman e Xu (1998) argumentam que este tipo de propriedade só funciona em sociedades com culturas corporativas muito fortes, ao passo que Pei (1996) argumenta que a comunidade constitui uma coligação de recursos que são propriedade comum, nomeadamente relações de parentesco, confiança e espírito cooperativo. Estes recursos trazem benefícios à comunidade, que antes do aparecimento das TVE's revertiam a favor do Estado. Oi (1992), por outro lado assinala a importância da reforma fiscal que permitiu que parte das receitas fiscais ficassem nas mãos dos governos locais, constituindo um forte incentivo para o apoio das empresas locais. Considerando os outros modelos de desenvolvimento por toda a China, Oi diz que apenas o modelo de Sunan prossegue um desenvolvimento "normal" no meio rural, as outras situações são especiais e excepcionais.

Pensadas para serem transitórias, para "ocuparem" os trabalhadores rurais e travarem o êxodo rural, o declínio das TVEs demonstra que cumpriram o seu objectivo mas, não criando novos desafios socio-económicos nas cidades costeiras absorvendo trabalhadores extra, o seu declínio era inevitável (António; 2008).

2.1.3 - O Modelo do Sul da China

Em algumas localidades costeiras do sul, em vez da aposta no sector privado, o capital dos chineses do ultramar constituiu a base do desenvolvimento económico, a essa via designou-se o modelo *huanan*, ou do Sul da China. Fujian e Guangdong são as principais regiões a beneficiar desse modelo. Tal como Wenzhou, aquelas localidades do sul foram ambas negligenciadas pelo centro durante a era maoísta por causa da sua proximidade geográfica a Taiwan e Hong Kong, regiões não comunistas que as tornavam vulneráveis a potenciais invasões militares. A principal diferença relativa a Wenzhou prende-se ao facto de em Fujian e Guangdong ter-se estabelecido ligações com investidores de Taiwan e Hong Kong (Tsai, 2003). Essa orientação para fora é apoiada pelas autoridades locais nessas localidades onde a fraca propensão para o desenvolvimento económico faz com que o investimento estrangeiro seja o seu "porto seguro".

As várias vagas migratórias sucedidas na China, dão corpo ao que Ana Alves (2004), citando Wang Gungwu, considera como os quatro padrões migratórios principais da diáspora chinesa:

- o **padrão coolie** ou **huagong** (trabalhador chinês) – (segunda metade do séc. XIX e início do séc. XX), composto principalmente por camponeses e cidadãos pobres, recrutados nos portos do sul da China, em regime de semi-escravatura para trabalharem nas minas e plantações na região do

Sudeste Asiático e nas plantações e construções de caminhos de ferro na América e na Austrália, em substituição dos escravos negros devido à abolição da escravatura. Esta vaga terá dado origem às famosas “*china towns*”;

- o **padrão do negociante** ou **huashang** (comerciante chinês) – esta vaga é constituída por mercadores e artesãos que emigraram para portos e cidades comerciais do Sudeste Asiático, estabeleceram aí o seu negócio e fixaram residência trazendo a pouco e pouco as respectivas famílias. Dos quatro, este é o padrão mais antigo;

- o **padrão do emigrante temporário** ou **huaqiao** – não sendo caracterizado por nenhuma ocupação específica, o que distingue este padrão dos outros é a sua carga ideológica, um forte sentimento nacionalista chinês, alimentado sobretudo no período do Kuomintang. São emigrantes chineses que mantêm intacta a sua lealdade à China e anseiam por retornar à pátria;

- o **padrão do re-emigrante** ou **huayi** – corresponde às vagas migratórias mais recentes, constituída por descendentes de chineses do Sudeste Asiático que “re-emigraram” nas últimas décadas para a Europa, a América do Norte e a Austrália. Este padrão é composto sobretudo por técnicos e profissionais com elevadas qualificações académicas, que formam um padrão já mais cosmopolita e menos apegados à cultura chinesa.

Apesar de se reconhecer hoje a sua importância, a diáspora chinesa foi por muito tempo ignorada pelos sucessivos governos. Esta valorização apenas se verificou no período do PCC, após a vaga de independências dos anos de 1950. A diáspora passa então a ser considerada como moeda de troca para obter dos países recém-independentes do Sudeste Asiático o reconhecimento diplomático da RPC. Politicamente proclamava-se protecção diplomática às comunidades chinesas do ultramar mas, na prática os interesses da diáspora eram sempre preteridos em relação aos interesses nacionais (Alves; 2004). Um dos exemplos que se pode destacar deu-se na sequência da guerra sino-vietnamita em 1978, em que a China fechou a fronteira a milhares de refugiados chineses, abandonando-os à sua própria sorte.

A hostilização por parte dos governos chineses em relação à sua diáspora, contribuiu para que, por momentos, houvesse uma transferência de lealdades das comunidades chinesas para os seus países de residência em detrimento da RPC. Porém, com Deng e as suas reformas essa política de hostilização é abandonada. Verifica-se uma re-aproximação à diáspora tendo em vista as remessas de capitais e de *know how* que podem transferir para a China continental. Promulga-se a Lei da Nacionalidade em 1980, a primeira do regime comunista, que declara unilateralmente a cessação da nacionalidade chinesa sempre que o indivíduo em causa adopte, de livre vontade, a nacionalidade de outro país. Esta nova lei vem pôr termo ao problema da dupla nacionalidade que estabelecia que os chineses do ultramar que adoptassem a nacionalidade do país de residência deixavam automaticamente de ser nacionais chineses, e os que mantivessem a nacionalidade chinesa deveriam obedecer às leis do país em questão.

Com as reformas e a respectiva flexibilização do ambiente político-económico, verifica-se um “retorno da lealdade” dos chineses, se bem que os chineses emigrados tendiam a identificar-se sempre como chineses, mantendo acesas as suas tradições familiares. É neste quadro que se pode falar sobre o **guanxi** entre os chineses ultramarinos. Composto por dois caracteres, o termo: *guan* 关,

enquanto pronome significa passagem ou barreira e enquanto verbo significa fechar; e *xì* 系, como pronome significa sistema e como verbo, ligar (Fan; 2002). O *guanxi* refere-se a um tipo de relação especial, mas para além desta designação o *guanxi* parece situar-se no campo das relações interpessoais com um objectivo. Surge com maior facilidade entre pessoas que têm algo em comum - o parentesco, a escola, a localidade – e, para se tornar activo, o *guanxi*, precisa de um motivo, de um interesse que aproxime as partes. Implica também, após identificado um interesse comum, a troca de favores e de presentes entre as partes. Ainda que se considere uma obrigação a concessão de um favor que é pedido, sem à partida desejar nada em troca, a relação de *guanxi*, implica a retribuição do favor prestado em medida igual ou superior ao recebido. Desta forma, a relação é dinâmica, nunca se esgota, tendo por base a afectividade, um misto de ambas ou simplesmente a instrumentalidade, ou seja, o alcançar de um objectivo. Assim a relação, que é uma base para o *guanxi* pode existir, mas o *guanxi* é uma acção, tomada deliberadamente com vista à concretização de um propósito específico (Fan; 2002). A confiança é muito importante e os intermediários também, principalmente quando se trata de estabelecer relações com alguém fora do grupo. O *guanxi*, mais do que uma relação com um indivíduo em particular é a relação com toda a sua rede de contactos, o que o torna um recurso importantíssimo na sociedade chinesa. Razão pela qual se considera que é mais importante para um homem de negócios chinês bem sucedido ser bem-relacionado, do que ter grandes recursos financeiros.

Yang (1997), distingue três tipos de relações interpessoais na China: aquelas que existem entre familiares (*jia-ren*) e são sobretudo de carácter expressivo, aquelas que existem para além do círculo da família, (*shou-ren*) entre vizinhos, colegas, amigos e que são um misto de expressividade e de instrumentalidade e as que existem entre estranhos ou meros conhecidos (*sheng-ren*) e que são orientadas pela pura instrumentalidade.

Baseada na filosofia confucionista, a família chinesa é a base da organização social. Durante o período de comunismo dito de “linha dura”, Mao, anti-confucionista declarado e taoísta por convicção, tentou substituir o papel agregador da família pelo do Partido, no que toca à organização social. No entanto, a partir do momento em que começou a haver alguma abertura à iniciativa privada, a família tornou-se novamente no elemento aglutinador da sociedade chinesa. A maioria das empresas privadas chinesas são pois empresas familiares, em que a administração da empresa é partilhada por membros da mesma família e se espera que a sucessão na condução dos negócios seja feita por via familiar. A par de um líder, que poderá ser o pai ou a mãe, seguem-se círculos concêntricos em torno desta figura, representados pelos filhos (grau imediatamente inferior), os irmãos, os sobrinhos, os vizinhos e assim sucessivamente. Em troca do trabalho quase gratuito dos filhos do agregado, no caso das pequenas empresas, espera-se que mais tarde, o líder da empresa saiba reconhecer este esforço e o(a) apoie a estabelecer o próprio negócio.

Para os chineses do ultramar, a transferência da lealdade ao partido em detrimento da lealdade à família na era *maoísta* não prevaleceu, pelo contrário, manteve-se a tradição das empresas familiares. Este facto explica a disseminação e o sucesso das empresas familiares chinesas nas regiões do Sudeste Asiático (Chen; 2001).

O caso de Shuikou

Baseado na transferência de remessas e *know how*, Arvanitis (2004) faseia o desenvolvimento industrial em Guangdong em três fases diferentes:

- a primeira, de 1979 a 1986, com o começo de pequenas empresas com capital limitado;
- a segunda, de 1985 a 1999, verifica-se um rápido desenvolvimento. Exemplifica o caso da aldeia de Shuikou onde foi criado, pelas mãos de operários, um grande número de empresas fazendo da aldeia uma forte base industrial.
- a terceira fase dá-se depois de 1999, já com uma economia mais propensa ao capitalismo.

O sucesso dessa industrialização, como diz o autor, deve-se aos operários mais do que às autoridades locais com políticas específicas, na realidade, esses tiveram um papel pouco importante.

As grandes empresas seguiam um padrão que consistia em fortalecer os laços com os clientes mas as relações técnicas com os fornecedores e com outras empresas eram fracas. Mesmo na pequena aldeia de Shuikou, onde quase todas as pessoas conheciam-se um ao outro, os laços industriais eram muito fracos. Apesar dessa debilidade técnica tenta-se sempre suplantar-la principalmente por meio de contactos com clientes estrangeiros. Na realidade, ao que tudo indica, a maioria das empresas olham para os clientes estrangeiros mais como conducentes a novos modelos, novos processos e melhoria da sua capacidade técnica do que como a necessidade de um novo mercado.

Durante o processo de mudança da economia, o papel das autoridades locais tem mudado de forma considerável. No início, a sua intervenção prendia-se à cobrança de impostos, com a consolidação da economia local começou a intervir mais ajudando na promoção dos negócios locais. O seu papel passou a ser então o de estabelecer uma justiça local, ajudar as empresas no processo de exportação, no contacto com os clientes estrangeiros, o fornecimento de apoio em termos de créditos e tentou participar de várias formas na vida administrativa das empresas.

O caso de Shuikou é ilustrativo de outras cidades industriais da província de Guangdong. O padrão geral que parece emergir é que o empreendedor local é cada vez mais o actor principal da vida social e económica nos lugares onde os governos locais participam mais como reguladores do que directamente envolvidos na dinâmica económica. As cidades e aldeias de Guangdong têm sido reconhecidas como actores institucionais e como objecto de políticas governamentais. Exemplo disso é a criação de “centros de inovação” criados pelas autoridades locais, que são institutos técnicos de nível médio para o apoio de pequenas e médias empresas.

Para além dos modelos acima apresentados, na vastíssima China o desenvolvimento industrial também se verificou nos centros urbanos do norte e do centro.

3 – O incidente de Tiananmen e os seus efeitos político-económicos

O incidente de Tiananmen, de 15 de Abril a 4 de Junho de 1989, foi o culminar de uma série de protestos que juntou trabalhadores activistas, estudantes e intelectuais, preocupados com o controlo político-social exercido pelo PCC, com os direitos humanos, com a inflação dos preços e a corrupção no seio do governo a exigirem a liberalização do mercado e mais reformas no âmbito político. Acreditavam que as reformas levadas a cabo até então não eram suficientes. Tendo em vista a liberalização política, em nome do *glasnost*, por Mikhail Gorbachov, os protestantes ambicionavam o mesmo para a China comunista.

O partido, por sua vez, encontrava-se desunido e dividido entre os conservadores e os liberais para conseguir combater de forma eficaz, desde cedo, os protestos que se faziam sentir cada vez com maior força. Deng chega a ser acusado por um dos membros do partido, Zhao Ziyang, daquilo que escolhemos chamar *denguismo*, de liderar um regime monarquista em que ele é o único a ter voz. Realizam-se encontros com estudantes universitários, onde o porta-voz do partido, Yuan Mu, louva o fervor patriótico dos estudantes e diz que as reivindicações vão de encontro aos objectivos do partido e do governo (Domenach, Richer; 1995).

Inicialmente o objectivo do governo é apaziguar os protestos sem apelar à força mas, não alcançando esse objectivo proclama a lei marcial a 20 de Maio. Deng reconhece então que “depuis dix ans, notre erreur la plus grave a été de négliger l'éducation idéologique” (Domenach, Richer; 1995). A lei marcial é desafiada e aumentam as tensões entre a polícia e os manifestantes. Apenas com a intervenção das forças armadas, o Exército de Libertação Nacional, com a ajuda da polícia militar a agir de forma violenta e sangrenta se conseguiu dar cobro aos protestos.

Arrependido por ter escolhido a violência como solução e, de forma a evitar a inevitável repressão, Deng escolhe uma nova direcção política, da qual Jiang Zemin passa a ser o novo secretário-geral. Reforça-se a ala conservadora e as novas palavras de ordem são: repressão pontual sempre que se verificar qualquer acto contra-revolucionário; o restabelecimento da economia; o reforço da educação ideológica e a consolidação do partido. A política chinesa entra numa fase de “petrificação” e de isolamento imposto pelas potências internacionais e pelos países vizinhos. A economia nacional sofre retrocessos, é-lhe imposta embargos pela UE e pelos EUA que não cessam em criticar o regime chinês, mais especificamente no que concerne aos direitos humanos. Mas, já em 1990, devido aos modelos de desenvolvimento acima referidos, e pelo desanuiar do ambiente político por parte dos países da região, que parecem perdoar a RPC pelo incidente, verifica-se uma mudança favorável ao retorno do crescimento económico da China. Esta é a razão que leva à convocação do XVI plenário do comité central em Dezembro de 1990 com o objectivo de adoptar um novo equilíbrio. Este novo equilíbrio, entre o conservadorismo e o liberalismo, acaba por ser o subjugar do primeiro ao segundo.

Em 1992, com a visita de Deng ao sul do país, na condição de civil, com o objectivo de inspecionar a economia da região e reiterar a continuação do empenho por parte do regime nas reformas económicas e na abertura ao mundo, as reformas ganham novo alento. O ritmo das reformas ganhou nova velocidade e, em 1993, passa-se a exigir, por meio de uma revisão constitucional, a evolução para uma “economia socialista de mercado”.

Capítulo 3 – A China em África

1 – Linhas de força da política chinesa para África

Durante a era *maoísta* desenvolveu-se uma política de internacionalização da revolução chinesa. Mao empenhou-se em conquistar a liderança do terceiro mundo por meio do apoio a movimentos anti-imperialistas no leste europeu e subversivos em África. Pretendia alcançar protagonismo no seio da comunidade internacional por meio da ideologia, a ideologia do Estado chinês, e o reconhecimento da RPC em detrimento de Taiwan. Após a conferência de Bandung, 1955, China lança a sua política de ajuda ao desenvolvimento. Nos anos de 1960 África beneficia-se de uma quase total prioridade em relação à ajuda para o desenvolvimento e 500 projectos destinam-se para aquele continente (120 dos quais em curso em 1982), como o caminho-de-ferro na Tanzânia, de 1 860 km e a construção de uma estrada de 964 km na Somália. Para além da cooperação económica, China manifestava-se sempre interessada em apoiar os países africanos na luta contra o imperialismo, o colonialismo e o racismo.

Com a administração Deng, China experiencia uma nova fase na sua história, mas a sua política externa não se afasta muito da tradição. Sempre com o espírito de liderança, com Deng e a administração que lhe sucede o que se pretende já não é transmitir o sucesso da revolução, da ideologia chinesa, mas sim o sucesso do desenvolvimento económico. Tendo em conta a situação de subdesenvolvimento que afecta o grupo de países terceiro-mundista, China aparece agora como um modelo de e para o desenvolvimento.

Depois de superar o retrocesso provocado à sua política externa pelo incidente de Tiananmen, China volta a sua atenção à sua origem, a qual aparentemente nunca renegou – o Terceiro Mundo - buscando agora possibilidades mais amplas, consciente de que não podia depender única e exclusivamente dos países desenvolvidos mas, diversificar as suas relações o máximo possível. Reconhecendo a importância desses países para a diplomacia chinesa, os líderes da quarta geração deram início a uma política de exportação do modelo chinês de desenvolvimento aos países do Terceiro Mundo.

O que mudou durante esses anos foram os objectivos, os quais já não seguem a orientação político-ideológica, contendendo a China com a URSS pela liderança socialista do terceiro bloco e por um assento no Conselho de Segurança das Nações Unidas, mas sim uma orientação económica. A diplomacia de aproximação da China a África teve que se ajustar e enquadrar-se na nova era dos novos Estados, devido a grande vaga de descolonização dos anos 70. China submete-se à condição de país de Terceiro Mundo e apela a união de todos os que assim se definem, contra a neo-colonização, como sublinhou Jiang Zemin com o intuito de reforçar essa união - “China, o maior país em desenvolvimento e África, o continente com o maior número de países em desenvolvimento”. A estratégia diplomática e política passa a sublinhar a paz e o desenvolvimento como preocupações primordiais a se ter em conta. A relação fundamentava-se em três princípios fundamentais: manutenção da independência e da autonomia; defesa da paz no mundo; e a busca pelo desenvolvimento comum.

A consolidação da economia chinesa, com as reformas *denguistas*, deu início a uma nova fase das relações sino-africanas. A nova política externa da China tornou-se mais visível na segunda metade

do ano de 1990. Durante a visita a África em Maio de 1996, o presidente Jiang Zemin propôs o desenvolvimento, a longo prazo, de uma estrutura de cooperação versátil e estável entre a China e os países africanos. Proposta esta que abrangia cinco pontos orientadores para a manutenção e prossecução das relações no século XXI. Esta relação basear-se-ia no desenvolvimento de uma amizade sincera, tratamento igualitário, solidariedade, cooperação e desenvolvimento comum.

Sob a liderança actual do presidente Hu Jintao, a política chinesa prossegue o objectivo de reforçar a solidariedade e a cooperação com aqueles, no sentido do almejado desenvolvimento comum (sempre presente em todas as alterações que se fez, ao longo desses anos, nos princípios que devem nortear as suas relações). Esse reforçar dos laços tem sido feito por meio de várias visitas e encontros ministeriais. Zhu Rongyi, czar da economia chinesa por vários anos, foi o responsável por acordar com os seus parceiros africanos novas formas de cooperação económica durante um dos seus péréplos por África em 1995. No mesmo ano, Zhu organizou em Pequim a Conferência Nacional de Trabalho para a Reforma da Assistência a Países Estrangeiros, na qual foi decidida a abertura de dez Centros para o Comércio e Investimento em África. As empresas chinesas começavam então a se instalarem em África. Com o intuito de apoiar esses empresários, o Ministério para o Comércio Exterior e para a Cooperação Económica convocou em 1997 uma conferência. Passou a funcionar um seminário sino-africano de gestores económicos, duas vezes por ano. O culminar de todo este processo foi a criação do Fórum Sino-Africano em 2000. Com frequência trienal, volta a realizar-se em 2003 em Adis Abeba, em 2006 em Pequim e, prevê-se que o quarto encontro se realize no Cairo, em 2009. Esses encontros ministeriais têm-se revestido de uma grande importância no desenvolvimento das relações sino-africanas, constituindo um mecanismo eficiente e complementar para o aprofundar da cooperação entre os países envolvidos. Constitui uma plataforma de diálogo e consulta para a cooperação e para o desenvolvimento “Sul-Sul”, baseado em práticas e benefícios recíprocos sob o princípio da igualdade. Desde o estabelecimento do fórum, as duas partes têm vindo a aumentar a cooperação nas áreas científica, educacional, cultural, da saúde e recursos humanos, além do reforço da confiança política bilateral, conquistando notáveis êxitos. O acompanhar dos factos leva-nos a crer que este fórum tem sido realmente muito importante, positivo e construtivo para o aprofundar das relações sino-africanas.

2 - Interesses da China em África

Durante a, já mencionada, visita de Jiang Zemin a África, em 1996, o ex-presidente chinês foi convidado a discursar na, então, Organização da Unidade Africana (OUA) em Adis Abeba. “Para uma Nova Ordem Monumental nos Anais da Amizade Sino-Africana” foi o título do discurso proferido pelo líder, no âmbito do qual sugeriu cinco áreas de acção para ambos os lados. As suas sugestões não eram mais do que a adaptação às reformas económicas pós-*maoístas*, e à cooperação com os africanos, dos antigos princípios para o relacionamento da China com os países estrangeiros formulados por Zhu Enlai em 1956. São eles:

- respeito mútuo pela soberania e integridade territorial;
- não agressão mútua;
- não ingerência nos assuntos internos;

- igualdade e vantagens recíprocas;
- coexistência pacífica.

A reformulação desses princípios passados 40 anos não foi uma simples retórica. O governo de Pequim, entre outros problemas, da condição de exportador de petróleo passa para a de importador, vê-se obrigado a reformular as suas políticas. Se durante os anos de 1970 e 1980, a China pôde manter-se distante das turbulências que sacudiam o mercado internacional do petróleo, dando-se inclusive ao luxo de fixar os preços domésticos do combustível sem referência aos preços internacionais, em 1993 depara-se com o fim da auto-suficiência do petróleo e a necessidade de organizar rapidamente as suas fontes de energia primária, de modo a dar prosseguimento à sua política de modernização.

O seu acelerado crescimento faz com que procure agora por novos mercados para os seus produtos; expanda o uso do gás natural, recorrendo a jazidas domésticas e a de países vizinhos; ingresse na corrida mundial por suprimentos e reservas do ouro negro, cada vez mais escassos no seu território, fontes provenientes de diferentes locais de origem, para, de certa forma, atenuar a dependência do mercado conturbado do Médio Oriente. Assim, o grande dragão tem investido em países da América Latina, da Ásia, mas é sobretudo em África, em países como Angola, Sudão e Argélia, que as 3 maiores empresas estatais chinesas (SOEs) do petróleo têm tido êxito, são elas: a CNPC (China National Petroleum Corporation); a CNOOC (China National Offshore Oil Corporation) e a SINOPEC (China Petroleum and Chemical Corporation). Vários acordos de comércio e investimentos têm sido assinados em função do trabalho dessas companhias.

A resposta positiva ao projecto “global strategy” (internacionalização das empresas públicas e privadas) manifesta-se no emergir rápido e crescente de um grande número de empresas chinesas concorrentes no sistema internacional, com grande expansão geográfica, estimando-se que possa chegar a 800 o número de empresas chinesas espalhadas por todo o continente africano.

Essa nova estratégia de aproximação chinesa tem conquistado a simpatia da maioria dos países africanos, com os quais, mantém relações diplomáticas, mais exactamente 48 de um total de 53 países. O Malawi, Burkina Faso, Suazilândia e São Tomé e Príncipe mantêm relações com o governo de Taiwan, mas são continuamente convidados pela China a participarem em todas as actividades realizadas em conjunto com os restantes países africanos.

Apesar do interesse no petróleo, o interesse da China em África manifesta-se em outras áreas. A cooperação chinesa é visível, principalmente, ao nível da construção de infra-estruturas e de projectos de bem-estar social, assim como do desenvolvimento dos recursos humanos, prestando assistência técnica e concedendo bolsas a jovens africanos para estudar na China. Embora importante e apesar de persistir, o método antigo de cooperação por meio da construção de grandes edifícios públicos ou de estádios desportivos cede, cada vez mais, lugar a projectos de infra-estruturas que venham, inclusive, posteriormente a facilitar a actuação das empresas chinesas. Empresas privadas chinesas independentes ou em parceria com empresas africanas têm construído auto-estradas, oleodutos, caminhos-de-ferro, hospitais e portos. Esse novo método enquadra-se no âmbito dos temas tratados no Livro Branco sobre as relações sino-africanas, tornado público em

Janeiro de 2006, notável pela abrangência dos assuntos tratados e pela sofisticação demonstrada no tipo de ajuda prestada pela China.

Vive-se uma forte projecção do *softpower* chinês no continente também por meio da abertura de Institutos Confúcius que funcionam como centros de estudos chineses e de ensino do mandarim. Há exemplos de transferência de tecnologia como a ajuda dada à Nigéria por cientistas chineses, num projecto de lançamento de satélite espacial.

No plano militar, África cresce como mercado para o fornecimento de equipamento militar de fabricação chinesa, concorrendo mais uma vez com a Rússia neste mercado. A cooperação militar tem sido particularmente intensa com o Zimbabué, o Sudão e a Etiópia.

A sede chinesa por matérias-primas que alimentem o seu crescimento é tão grande que se pode constatar na variedade de importações de toda a África: algodão bruto do Oeste de África; cobre e cobalto da República Democrática do Congo; ferro e platina da Zâmbia; madeira do Gabão. Do lado oposto, manufacturas e vestuários de baixa tecnologia da China invadem as cidades africanas.

Para seduzir os parceiros africanos e manter o bom nível relacional, o governo chinês tem usado como argumentos: créditos a longo prazo e baixos custos; empresas especializadas em quase todos os sectores; preços competitivos não só para produtos básicos como têxteis, vestuário, calçado, mas também para equipamentos industriais, transporte, comunicação, informática.

Com um plano estratégico bem delineado, o reaproximar da China a África traduz-se num aumento considerável da cooperação entre os Estados, num aumento do investimento e do comércio. China projecta o seu *softpower* por meio da ajuda internacional sem impor condicionantes políticos aos seus novos parceiros, o que representa uma alternativa aliciante para muitos países africanos. O interesse é mútuo, se a China precisa desses países esses também precisam da China. «O Terceiro Mundo precisa de uma superpotência e China serve perfeitamente. Ao assumir este papel China preenche a lacuna que constitui a divisão entre o Primeiro e o Terceiro Mundos» (Pfeil; 2004). Este papel pode ser perfeitamente desempenhado pela China já que, ainda que pertencendo a este grupo de países, possui características económicas que a poderiam classificar como pertencendo ao Primeiro Mundo. A China conduz este papel de liderança, ainda que não explicitamente, através da sua aproximação e aprofundamento das relações com os países dos três A's (África, América Latina e Ásia).

3 – O lugar de Cabo Verde nas relações sino-africanas - China e os PALOP

Na sequência da orientação económica da sua política externa, China determinou para Macau um papel mais utilitário como plataforma de ligação aos países de língua portuguesa, especialmente os africanos. Neste contexto, em 2003, promoveu a realização do Fórum para a Cooperação Económica e Comercial entre a China e os Países de Língua Portuguesa em Macau. Também com frequência trienal, pretende-se que este fórum contribua para o aprofundamento do relacionamento económico e comercial entre a China e aqueles países em diversos sectores. O Fórum é constituído pela China e sete países de língua oficial portuguesa: Portugal, Brasil, Angola, Moçambique, Cabo Verde, Guiné-Bissau e Timor-Leste (sendo os que nos interessam, neste caso, os países africanos). O fórum é de natureza não política e tem como objectivo a cooperação económica e o desenvolvimento.

Sob proposta de alguns países africanos, foi criado em 2000 o Fórum Sino-Africano, o qual teve na sua origem como objectivos promover "uma nova ordem internacional" e "elevar a cooperação económica" China-África. A criação do fórum, permitiu um acelerar e o desenvolvimento de um complexo relacionamento elevado, a partir de então, ao mais alto nível entre a China e a África. Pretende-se que as mesmas relações tenham um "novo formato".

Analisando o caso dos PALOP, apesar da reduzida população e de economias frágeis, possuem grandes quantidades de recursos naturais e reduzida capacidade de manobra no que concerne ao poder de negociação, devido às fragilidades políticas. Do grupo desses países, Angola ocupa uma posição de prestígio perante a China. Apesar de ter estabelecido relações diplomáticas com a China em Janeiro de 1983, foi só depois da guerra civil em 2002, que a cooperação chinesa ganhou força em Angola, a qual passou a ser o segundo fornecedor de petróleo à China e é também o primeiro destinatário das ajudas externas chinesas a fundo perdido. No mesmo ano o volume do comércio bilateral foi aproximadamente de 1.150 milhões USD crescendo para os 4.900 milhões USD em 2004 o que representou um aumento de 108% em relação ao ano anterior. Este valor é, contudo, deficitário para a China devido ao peso do petróleo nas importações de Angola. 2004 foi também o ano em que os dois países assinaram uma série de acordos de cooperação, segundo os quais o governo chinês se comprometia em ceder fundos a Angola para o desenvolvimento tecnológico; materiais e equipamentos de construção de infra-estruturas, de produção agrícola, da área da saúde, educação, transportes, meios de comunicação, e projectos públicos. Para além disso, os investidores chineses têm também demonstrado um grande interesse na área da construção de grandes empreendimentos em Angola. As exportações chinesas constituem principalmente têxteis e equipamento eléctrico, mas o comércio bilateral é dominado pela importação chinesa de petróleo. Em 2006, a China importou 9 mil milhões USD, superando assim os 5,6 mil milhões USD de 2005 e transformando Angola na sua maior fonte de fornecimento. As trocas comerciais e económicas entre os dois países seguem um ritmo rápido e crescente, podendo-se verificar um aumento em 2005 para os 6.95 biliões USD. Só nos primeiros meses de 2006, o comércio bilateral teve um total de 3.8 biliões de USD, o que assegurou a Angola o primeiro lugar entre os países africanos de língua portuguesa em termos de volume de trocas com a China, e fez com que a China passasse a ocupar uma posição de destaque comparada com as posições ocupadas pelos tradicionais parceiros como Portugal, Rússia e Brasil até à data presente. O número de chineses a residirem em Angola é cada vez maior e têm tido um peso crescente não só na economia como na capacidade de influência da política luandense.

A seguir a Angola, encontra-se Moçambique. Apesar da sua dimensão e dos progressos registados nos últimos 30 anos, as trocas comerciais com a China ainda encontram-se num nível relativamente baixo. As relações diplomáticas entre os dois países foram estabelecidas logo após a proclamação da independência nacional, a 25 de Junho de 1975. A cooperação desenvolvida a partir de então foi resistindo às mudanças ocorrentes tanto na conjuntura internacional como na situação interna de cada país. As relações de amizade já traziam uma bagagem de mais de meio século antes da proclamação da independência, pelo apoio prestado pela China na luta armada contra a dominação colonial portuguesa em Moçambique. Num acordo firmado a 10 de Junho de 2005, o governo chinês concedeu a Moçambique um crédito de 3 milhões de euros, sem juros, para a realização de projectos

técnicos e económicos, nomeadamente para o combate à pobreza. No início de 2007, o presidente chinês, Hu Jintao, realizou a sua primeira visita oficial a Maputo, tendo em vista o reforço das relações entre os dois países, e o estabelecimento de novos projectos de cooperação bilateral. Assinaram-se diversos acordos de cooperação avaliados em cerca de 180 milhões de euros. Nestes, incluem-se o perdão da dívida moçambicana, entre 1980 e 2005, no valor de cerca de 15,3 milhões de euros e a disponibilização de um crédito de cerca de 31 milhões de euros, concedido pelo banco governamental China Export-Import Bank (Eximbank). O volume total de trocas comerciais actuais entre os dois países atingiu o recorde histórico de 120 milhões de dólares, as mesmas estimam-se em 200 milhões USD por ano, seis vezes mais do que em 2001. China tem procurado conceder a este país lusófono ajuda, nomeadamente sob a forma de empréstimos em condições favoráveis, aumento dos produtos de exportação moçambicana, que podem entrar no seu território com isenção de taxas, acordos de empréstimos, sendo que o mais importante destes é o empréstimo de condições preferenciais do governo chinês de cerca de 155 milhões USD. No que consta à construção de infra-estruturas, como aspecto indispensável do investimento chinês, o governo concedeu um empréstimo, sem juros, de 15 milhões USD para a construção de um novo estádio nacional. Pretende-se ainda a construção de um centro piloto sobre as técnicas agrícolas na província de Nampula.

Em terceiro lugar encontra-se a Guiné-Bissau. As relações sino-guineenses iniciaram-se nos anos de 1970, com o apoio chinês àquele país africano na luta contra o colonialismo português. Desde então, assinaram vários acordos de cooperação económica e tecnológica e a China prestou ajuda financeira para a realização de projectos que promovessem o bem-estar da população pelo desenvolvimento económico. O restabelecimento das relações diplomáticas a partir de 23 de Abril de 1998, após um período de ruptura que decorreu de 26 de Maio de 1990 até à data acima referida, devido ao reconhecimento pelo Estado africano da autonomia de Taiwan, permitiu um crescimento relativamente rápido das relações nos mais variados campos. O comércio bilateral registou os 4,5 milhões USD em 2002, com um aumento para 6,2 milhões USD em 2004. O governo chinês concedeu à Guiné-Bissau, em 2006, um apoio de 4 milhões USD, acompanhado da abertura do seu mercado a 442 produtos guineenses, que beneficiam de tarifas especiais. A Guiné-Bissau perspectiva ainda que esta cooperação desencadeie a construção da primeira barragem do país, dos Palácios do Governo e da Justiça e de um hospital militar.

Cabo Verde encontra-se no final da lista devido ao seu mercado limitado com cerca de meio milhão de pessoas. É, de entre os PALOP, o mais pobre em termos dos recursos energéticos procurados pela China. Porém, é o mais desenvolvido no que se refere ao IDH apresentando-se em primeiro lugar, segundo o ranking mundial do desenvolvimento, não só entre aquele grupo de países como os da África Subsariana.

Os seus recursos económicos dependem sobretudo de agricultura de subsistência que é frequentemente afectada pelas secas, e da riqueza marinha. As culturas mais importantes são o café, a banana, a cana-de-açúcar, os frutos tropicais, o milho, os feijões, a batata doce e a mandioca. Do mar, aproveita-se o peixe (conservas de peixe, peixe congelado), os crustáceos, a extracção do sal, os quais acabam por ser, em conjunto com a banana e as confecções, os principais produtos exportados. Dispõe ainda da pozolana, do basalto e do calcário.

O país encontra-se numa fase de grande desenvolvimento, apostando nos sectores com maiores potencialidades, como o industrial, para a fabricação de aguardente, vestuário e calçado, tintas e vernizes; o turismo; a exportação e o artesanato.

Estabeleceu relações diplomáticas com a China a 25 de Abril de 1976. China foi um dos primeiros países a estabelecer uma embaixada em Cabo Verde após a sua independência em 1975. Desde então tem-se testemunhado um desenvolvimento favorável nas relações entre os dois países. O desenvolver das relações assumiu contornos importantes na fase inicial do processo de construção da nação cabo-verdiana. No princípio de 1990, China financiou projectos de grande envergadura, como sejam a construção do Parlamento Nacional e da Biblioteca Nacional.

No que se refere às relações comerciais, Em Abril de 1998, os dois países assinaram o acordo de encorajamento e protecção do investimento mútuo, e em Maio de 1999, o acordo de cooperação económica e comercial. Em 2002, o valor do comércio entre os dois países foi de 1.839 milhões USD, sendo as principais exportações chinesas para a indústria energética e bens diversos para o uso diário. Em 2005 este número atingiu os 4,06 milhões de euros.

A Indústria Ligeira (essencialmente calçado e vestuário/confecções) e as Zonas Francas Comerciais são os sectores com potencial de investimento em Cabo Verde. No entanto, de acordo com um relatório do Banco Mundial, Cabo Verde deverá apostar no Turismo, Sector Financeiro e Pescas. O governo cabo-verdiano, ao que tudo indica, parece seguir os conselhos daquela instituição. As perspectivas de que esta relação de cooperação com o governo chinês desencadeie mais investimentos para o país, nomeadamente, na construção de infra-estruturas, investimento no sector turístico, comércio e serviços são disso testemunha. Segundo o Primeiro-ministro cabo-verdiano, José Maria Neves, estas são as áreas que despertam maior interesse para a cooperação entre os dois países. O arquipélago tem realizado parcerias com empresas chinesas nas actividades portuárias e piscatórias com o objectivo de conservação do pescado para a posterior exportação na ilha de São Vicente, onde fica localizado o melhor porto marítimo do país. No porto da capital, a cidade da Praia, leva-se a cabo a construção de um terminal de cargas com um investimento de cerca de 53 milhões USD. Numa segunda fase de modernização deste porto prevê-se a instalação de um parque de contentores e a duplicação do cumprimento do cais. Outras ilhas serão beneficiadas com a criação ou com a modernização dos portos para facilitar o embarque e desembarque de mercadorias.

. O serviço é um dos sectores importantes na economia cabo-verdiana. O comércio, transportes, turismo e a contabilidade dos serviços públicos contribuem para cerca de 72% do PIB. Os contratos de prestação de serviços, de acordo com as estatísticas, que as empresas chinesas assinaram com Cabo Verde até 2002, ultrapassaram os 10 milhões de dólares americanos.

Quadro 1: Trocas Comerciais entre a R.P.C. e Cabo Verde (USD 10,000)

	Total	Exportações	Importações
2005	519	519	0
2004	275	275	0
2003	260	260	0
2002	183.9	183.9	0

Fonte: Plataforma para a Cooperação Económica e Comercial com os Países de Língua Portuguesa

As exportações cabo-verdianas para China encontram-se, sem dúvida, num patamar muito mais inferior do que aquilo que importa. Só em 2005, Cabo Verde importou, nos primeiros sete meses, bens chineses no valor de 1,6 milhões de euros. Cabo Verde goza de uma isenção em relação a direitos aduaneiros na entrada na China dos seus produtos agrícolas e, mais recentemente, também goza de isenção sobre o atum e as conservas. Apesar de tudo, o mercado chinês continua a ser um mercado um tanto quanto desconhecido para o arquipélago que continua a ter relações comerciais privilegiadas com a Europa.

A participação de Cabo Verde no terceiro FOCAC (Forum on China-Africa Cooperation), garantiu um contrato para a construção de uma fábrica de cimento no valor de 54 milhões de dólares entre a China Building Material Industrial Corporation for Foreign Econo-Technical Cooperation (CMBC) e uma delegação de Cabo Verde, que inclui assistência técnica e conta com o apoio do Bank of China. Isso permitirá ao país transformar-se de importador líquido de cimento para exportador. Foi também acordado o financiamento para a construção de um novo porto marítimo na ilha de Santiago. O governo cabo-verdiano pediu financiamentos no domínio de novas barragens para a retenção de águas superficiais. Saliente-se, entretanto, o facto de já se ter construído a primeira barragem de Cabo Verde, a barragem do Poilão na ilha de Santiago, graças ao investimento do governo chinês. Acordou-se o financiamento do novo estádio nacional; a construção de uma maternidade e um novo centro de consultas no Hospital Agostinho Neto na cidade da Praia, a qual como maior unidade hospitalar do país foi recentemente modernizada pelo governo chinês. Negociou-se a criação de uma unidade de cerâmica na ilha da Boavista e de uma unidade de pesca industrial no concelho de S.Miguel, no interior de Santiago.

As relações entre a China e Cabo Verde abrangem ainda as áreas da saúde, educação, cultura, das novas tecnologias da informação e da comunicação, e a cooperação naval e militar. Áreas diversificadas que levam-nos a questionar o porquê do interesse da China em Cabo Verde. A resposta para essa questão parece residir na estabilidade política e económica apresentada pelo país, com um sistema político parlamentar com eleições livres; com ausência de conflitos políticos, étnicos ou religiosos; com indicadores económicos e sociais estáveis, com uma posição geográfica privilegiada, equidistante do Norte da América e do Sul de África, a meio caminho entre América do Sul e Europa Central, servido por carreiras marítimas e aéreas regulares. Apresenta ainda uma disponibilidade elevada de mão-de-obra, facilmente treinável, com elevado nível de produtividade. O

país apresenta, acima de tudo, credibilidade aos seus investidores. Os investimentos, as Ajudas Públicas ao Desenvolvimento são visíveis. Aos investidores oferece-se segurança, sabe-se no que se está a investir e sabe-se o que se pode esperar ou colher dos mesmos investimentos. Esta credibilidade oferecida pode ser visível na escolha por Cabo Verde como uma das sedes de um banco sino-lusófono, não só por ser o autor da ideia, mas sobretudo por ter condições para albergar a instituição, ainda por criar. Cabo Verde pode ser muito útil para as empresas chinesas, porque, sendo um país com total estabilidade política, legislativa e social, constitui também uma boa plataforma para os mercados dos países da África Ocidental. Para essas empresas e para as empresas de Macau, Cabo Verde é atractivo porque desenha-se como uma praça financeira offshore, que lhes interessa. Um pequeno mercado onde os bens chineses têm grandes saídas. Todavia, a pretensão do país, como uma das estratégias de desenvolvimento, consiste em ser reconhecido como uma atractiva plataforma financeira internacional e não como uma offshore.

Depois da suposta probabilidade de existência de petróleo em Cabo Verde, fala-se agora da existência de uma outra fonte de energia na ZEE cabo-verdiana: o gás natural. Essa possibilidade, ainda que timidamente comentado pelos mass media, tem despertado especulações e interesses dos diversos actores internacionais em direcção aos inexplorados recursos naturais do país. A existência de petróleo na Mauritânia favorece a reinserção de Cabo Verde na dinâmica da geopolítica mundial.

Tanto em Cabo Verde como na Guiné-Bissau e em Moçambique a balança comercial é dominada pelas exportações chinesas. Nos dois primeiros países, o volume de transacções comerciais também é relativamente reduzido. Contudo, o Fórum tem apresentado boas oportunidades para o estabelecimento de parcerias entre as empresas de ambos os lados. A cooperação económica e comercial entre a China e os PALOP é uma relação de complementaridade, em que, economicamente China procura a segurança energética, nomeadamente o fornecimento de petróleo e de gás natural, a exploração dos recursos naturais, o mercado potencial de milhões de habitantes, oferecendo em troca condições de parceria aliciantes.

4 – Aproximação chinesa – catástrofe iminente ou êxito sem igual?

China é acusada pela comunidade internacional de estar a pôr em prática justamente o contrário daquilo que defende, levando a cabo um neo-colonialismo com resultados futuros catastróficos para África. A sua despreocupação em relação à eventualidade de alguns dos seus parceiros figurar na lista negra dos EUA constitui um forte ponto de fricção entre Pequim e Washington. Todavia, no presente esta parceria sino-africana é celebrada mutuamente com euforia e com um grande vislumbamento por parte dos países africanos e, pelo peso e importância que representam nas economias de ambos os lados, tem vindo a intensificar-se. Os esforços de manutenção das mesmas fazem crer que são para durar.

É certo que a presença da China em África justifica-se pela abundância de matérias-primas, indispensáveis ao crescimento da sua economia e à manutenção da sua segurança energética. O ambiente político e económico frágil torna o continente fortemente dependente da ajuda externa, constituindo ainda um potencial mercado para a exportação dos produtos chineses. A estratégia

consiste em descobrir e explorar os mais diversos campos de actuação possíveis que o continente negro apresenta, como resposta aos "novos" desafios do sistema internacional e à necessidade de afirmação de um papel de destaque neste jogo, que analisado na óptica realista "orienta-se pela convicção de que o interesse nacional deve ser suficientemente forte para o poder ser então usado em nome dos valores" (Moreira; 1999). De matriz anglo-saxónica, o realismo caracterizado pelo americanismo, tende a ser alargado a todos os Estados quando se analisam as relações internacionais por meio de uma hierarquização do poder das potências. Isto querendo dizer que, apesar da orientação ideológica *marxista-leninista-maoísta* característica da grande potência chinesa, insubmissa à ética e ao direito tradicionais da comunidade ocidental, verifica-se um contornar político-estratégico deste discurso a partir da nova China apresentada pela administração *denguista*, com uma aproximação ao ocidente e a sua abertura ao mundo apresentando um socialismo próprio chinês, classificado como socialismo de mercado. Essa mudança, recorrendo à tese weberiana de que o poder pode ser adquirido, exercido e institucionalizado por meio da expressão da tradição, da expressão dos princípios racionais, e da expressão de carisma, é explicada por Heitor Romana (2005), como uma "passagem do terceiro princípio (carisma), expresso no exercício do poder de Mao Zedong e de Deng Xiaoping, para o segundo princípio (racional), que tem na ascensão da quarta geração de líderes (a geração da transformação socialista) o melhor exemplo. A passagem de uma autoridade carismática para uma autoridade racional traduz, na nossa perspectiva, a passagem de uma matriz de poder construída a partir de uma plataforma ideológica revolucionária (marxismo-leninismo-maoísmo) para uma matriz de poder pós-revolucionária (tecnocracia nacionalista)". A herança ideológica não desapareceu mas, sofreu alterações, tendo sempre presente o ideal nacionalista. Um nacionalismo positivo e pragmático, já não de oposição manifesta ao ocidente mas virado para a coesão interna, para o recuperar do orgulho ferido rumo ao engrandecimento do grande País do Meio ou, pela designação própria chinesa "*Zhonguó*" - 中国. Nesta lógica, o nacionalismo constitui a base ideológica para toda a mudança levada a cabo pela potência, justificando o grande crescimento económico e a modernização militar, verificados com cada vez maior intensidade nas últimas décadas, tendo ainda presente a concepção política paternalista da China que visa exportar, não só a África mas a todos os países do Terceiro Mundo, o seu modelo de organização económica. A leitura e interpretação chinesa do sistema internacional assentam numa visão hierarquizada e realista, reprovadas pela potência. Todavia, tendo em consideração a noção de perspectiva realista supracitado, identificam-se facilmente traços da mesma presente na sua política, através do grande apelo a valores, ou melhor, recorrendo a Joseph Nye (2004), ao desenvolvimento de um *softpower* suficientemente forte que conjugados a um *hardpower* garantam a satisfação dos interesses nacionais. Neste quadro, o continente negro com as suas fragilidades político-económicas, apresenta-se como potencial meio para a projecção da política chinesa, isto porque, cansados de receber lições do ocidente, de se submeter a um conjunto de regras para receber qualquer tipo de ajuda económica, depois do falhanço dos programas de ajustamento estrutural (ainda que parcial visto conseguir-se, em alguns casos, melhorias no âmbito político), da exigência de reformas democráticas, África e todos os países terceiro-mundistas encontram na relação com a China uma

nova parceria. Parceria esta que posiciona China, actualmente, no ranking dos parceiros de África em segundo lugar, a seguir aos Estados Unidos, depois de ter “destronado” a França e o Reino Unido.

O problema que se coloca é saber até que ponto esta nova parceria chega a atingir o propósito definido pela China de “winner to winner”, de desenvolvimento comum, até que ponto será este jogo de soma variável, em que ambos saem a ganhar. A aproximação chinesa tem impactos tanto económicos como políticos. No âmbito económico, apesar de reincidir África no sistema internacional, o aumento progressivo das trocas entre a China e o continente não vai alterar a sua integração assimétrica nos mercados mundiais nem reduzir a sua dependência em relação à volatilidade dos preços de bens primários que representam 73% da sua exportação (Tull; 2006). Mais, África nunca poderá competir com as empresas chinesas mesmo no seu próprio mercado. As importações chinesas de petróleo e de outras matérias-primas dominam essa relação, tendo o continente ainda muito por oferecer devido à sua imensa riqueza inexplorada por falta de recursos próprios, mas, e quando os recursos se esgotarem, ainda que a longo prazo, quando não constituírem mais moeda de troca, manter-se-á ao mesmo nível essa parceria? As suas exportações também invadem os mercados africanos e já se ressentem a elevada concorrência em relação aos comerciantes locais. Em resposta a essa situação a China criou condições, já referidas, para que os produtos africanos tivessem livre-trânsito ao seu mercado mas mesmo assim o desequilíbrio persiste. Nas indústrias locais, com maior relevância no sector da manufactura, a ofensiva chinesa também tem provocado descontentamentos em muitos países da África, como em Marrocos, África do Sul e Lesoto. Para isto, muito contribuiu a imposição de barreiras contra os bens chineses levantada pelos EUA e pela UE. Acusa-se ainda a grande potência asiática de estar a construir grandes infra-estruturas no continente para o seu próprio uso, para empregar os seus nacionais e mesmo durante a construção daquelas mobilizar os mesmos para o efeito.

Em alguns países lusófonos, apesar de tudo, já se verifica algum descontentamento em determinadas áreas. No caso de Angola, a possibilidade de uma neo-colonização tem levado os líderes a apresentarem barreiras às empresas chinesas interessadas em trabalhar em Luanda. O governo angolano chegou, inclusive, a cancelar em 2007 um contrato com a SINOPEC, avaliado em 3 mil milhões USD, que previa a construção de uma refinaria petrolífera no porto de Lobito³. Esse gesto foi visto como um sinal de imposição por parte do governo angolano. Em Moçambique, a “apropriação” da China da floresta na Zambézia já inquieta o governo. A exploração excessiva da madeira também na Guiné-Bissau é razão de descontentamento.

Essas são apenas algumas considerações do impacto da aproximação chinesa na economia dos países africanos.

De qualquer forma, seria demasiado *naïve* por parte de África acreditar que a relação com a China de *per se* terá um impacto positivo na sua economia. O importante a reter é a capacidade empreendedora dos chineses que aí estão, aprender com eles e aproveitar o *know how* que transportam e não o filantropismo chinês de promover a solidariedade Sul-Sul.

No âmbito político, ao não criticar os regimes ditatoriais que são seus aliados no continente africano, a China conduz, de certa forma, o mundo que lidera para o fim da “visão democrática

³ http://diarioeconomico.sapo.pt/edicion/diarioeconomico/edicion_impresa/empresas/pt/desarrollo/1032215.html

cosmopolita” defendida e criada pelo ocidente. Esta política chinesa tem sido acompanhada por uma apertada vigilância dos americanos e dos europeus que a consideram uma ameaça económica e geopolítica. Segundo o ex-presidente do BM, Paul Wolfowitz, em entrevista ao jornal francês “*Les Echos*” em Outubro de 2006, os bancos chineses ignoram os direitos humanos e os níveis de equilíbrio empresarial quando começam a emprestar aos países africanos. Considera que existe um risco real de vermos os países cujas dívidas beneficiaram de ajuda ocidental tornarem-se ainda mais endividados, uma vez mais. Por sua vez, os britânicos reconhecem que, com boa administração, a China pode representar verdadeiros lucros e corresponder a um excelente desenvolvimento para os africanos. E é o que realmente tem acontecido.

Tudo isto tem implicações para África e para os demais parceiros em jogo. A nova relação entre a China e a África consiste em oferecer independência em relação aos países do ocidente. Os empréstimos por ela oferecidos previnem os países africanos de fazerem acordos com o FMI e dá-lhes a oportunidade de ganhar importantes benefícios sem necessidade do retorno da ajuda. Esse não retorno da ajuda é contestado, pois se não se envolvem condicionantes políticos no assunto, a dependência económica sofre apenas um desvio, desta vez virada para a China, que lucra cada vez mais com a “oportunidade África”. Quando criticada de praticar um novo colonialismo, China argumenta o facto de como qualquer outro país, querer levar em diante o seu desenvolvimento e que não pretende monopolizar o petróleo africano.

Os prós e os contras sempre existirão mas cabe a cada uma das partes envolvidas fazer com que o pêndulo dos prós vá na sua direcção. Nem catástrofe eminente nem êxito sem igual, uma aproximação inesperada talvez faça mais sentido, pois surpreendeu o mundo habituado à bipolaridade EUA-EU que de repente vê surgir de novo em cena a antiga potência asiática e com ela o continente negro marginalizado, contestando a ordem instalada em nome da multipolaridade. Esta aproximação é sim uma fase que deve ser aproveitada já que ambos têm algo para oferecer. E, como já mencionado, África não pode nem deve esperar que a sua relação com a China lhe garanta um desenvolvimento sustentável. Se a China encontrou o seu próprio caminho para o desenvolvimento África também pode encontrar o seu.

Capítulo 4 – África – a procura de um desenvolvimento sustentável

1-Que modelo de gestão africano?

Terence Jackson (2004), um dos principais investigadores do tema “gestão africana”, disse sobre o mesmo ser impossível voltar o relógio atrás, aos tempos pré-coloniais em que os valores africanos ainda não tinham confrontado os ocidentais e eram por si só suficientes e capazes de organizar a vida social, económica e política das sociedades. Baseando nessa observação de Jackson, podemos fazer um quadro da evolução dos modelos de gestão no continente. Assim sendo, numa primeira fase temos a gestão ou a forma de organização puramente africana, antes do contacto com os ocidentais. Uma segunda fase dá-se com a colonização, os colonizadores implantam a sua forma organizacional e consideram a dos africanos como atrasada e incapaz, mas nem por isso os africanos deixam desaparecer aquilo que intrinsecamente sempre acreditaram. Com a descolonização e o subdesenvolvimento, consideram-se os modelos deixados pelos ex-colonizadores como inadequados à realidade africana, às várias culturas que cada país, cada tribo, cada etnia sustenta (Étounda-Manguellé; 1993). Os africanos sentem então a necessidade de desenvolver modelos que incorporem os seus próprios valores e tradições tendo em vista o alcance de maior eficiência organizacional. Esta é a terceira fase, caracterizada por um sistema de gestão híbrido entre o legado colonial e a herança africana. Jackson (2004) acredita que ainda vivemos esta fase mas, que a mesma devia evoluir para uma quarta - um sistema de gestão indígena. Este sistema, de acordo com o autor, devia incorporar os seguintes valores:

- **“Sharing”** – ou a partilha, surge da necessidade de segurança. É este sentimento que faz com que as pessoas se comprometam em ajudar um ao outro. Mas este valor não se baseia simplesmente na troca de favores, ele é o resultado de uma rede de obrigações sociais que se prendem à solidariedade, comunicação e integração.
- **“Deference to rank”** – mais do que distância de poder entre empregador e empregado, essa diferença diz respeito à posição ocupada pelos chefes tradicionais. Este cargo, apesar de herdado, não dispensa a necessidade de conquistar o respeito dos seguidores e de governar por consenso. As decisões políticas devem ser tomadas por consenso.
- **“Sanctity of Commitment”** – a assumpção de um compromisso faz com que haja uma pressão entre os membros do grupo no sentido de não quebrarem a promessa feita entre eles, e faz com que possam ir de encontro às expectativas sociais.
- **“Reward for compromise and consensus”** – quando se consegue obter estes dois valores, compromisso e consenso, há harmonia. Há uma espécie de contrato social, que faz com que o súbdito permita que seja governado pelo chefe desde que cada um cumpra o papel que lhe é devido, assim o súbdito é recompensado pelo bom desempenho das suas funções e o chefe governa por consenso. Esta relação demarca ainda mais a diferença dos postos ocupados, acima descrito (deference to rank).
- **“Good social and personal relations”** – este é o resultado dos muitos valores já descritos mas principalmente do compromisso com a solidariedade social.

A “peça chave” para o desenvolvimento deste sistema de gestão diz ser o *ubuntu*. Introduzido na última década do século XX na África do Sul, o “*ubuntu management*” visava completar a vitória sobre o *apartheid*, já não no âmbito político mas na revitalização da economia (Karsten, Illa; 2005). O conceito dá corpo ao movimento *renaissance*. Com origens no dialecto bantu da África do Sul, o *ubuntu* foca as alianças e relações humanas. É uma filosofia tradicional africana que de entre a ideia do homem como recurso humano e o homem com valor em si próprio diz “*ubuntu ungamntu ngabanye abantu*”, ou seja, as pessoas só são pessoas por meio de outras pessoas. Jackson (2004) encontra consenso nessa antítese que é este provérbio *Xhosa* dizendo que as pessoas devem ser avaliadas segundo os seus direitos, devem ser consultadas, e devem ser tratadas de forma justa e ética numa organização que não se preocupa apenas com os resultados a curto-prazo e com o lucro. É o que normalmente designa-se como o humanismo africano. O *ubuntu* privilegia a gestão tradicional africana, os seus valores e práticas (Mbigi; 1994), opõe-se à competitividade a todo o custo, e fundamenta-se em princípios como a criação de uma comunidade empresarial inclusiva onde se estabelecem relações de matriz pessoal (Prime, 1996). O conceito foca muito na linguagem e na comunicação, no efeito que o conversar tem em reforçar as relações, em unir e fazer com que todos se entendam no seio de um grupo. Quando numa organização se consegue construir uma linguagem comum os valores e as prioridades são melhores definidos e a eficiência torna-se mais acessível. A comunicação consegue mobilizar as pessoas a criarem uma rede de trabalho com o intuito de partilhar conhecimento, passa a existir aprendizagem em grupo e alcança-se uma cooperação por consenso. Para se conseguir tudo isto, é preciso que o gestor tenha capacidades comunicativa e participativa (Karsten, Illa; 2005). É neste sentido que se considera que o *ubuntu* pode trazer vantagens competitivas a uma empresa. Jackson (2004) defende essa visão humanista em oposição à estratégica.

O conceito encontra sinónimos por toda a África, porque como diz Mbigi (1997) os principais valores do *ubuntu* encontram-se em qualquer canto do continente. São eles a colectividade africana, a contribuição, a solidariedade, a aceitação, a dignidade, a compaixão e o cuidado, a hospitalidade e a legitimidade. É a forma de ser e de estar dos africanos no seu dia-a-dia que cria uma atmosfera de pertença a uma grande e heterogénea família. Na África Ocidental, mais especificamente no Senegal, “*teranga*”, no Zimbabué “*ubukkosi*”, e certamente com expressões próprias em cada país, todos reflectem o mesmo espírito do *ubuntu*. Apesar disso, Mbigi (1997) considera que o “*ubuntu management system*” é demasiado idealista. É impossível construir um sistema de gestão puramente africano. O *ubuntu* acaba por ser muito ambíguo. Refere-se à solidariedade colectiva mas pode ser convertida em outras formas modernas de empreendedorismo, liderança e gestão organizacional. A sua introdução na gestão, não substitui a transferência de conhecimentos como os conceitos e instrumentos de gestão do ocidente mas pode ser a base de um sistema híbrido de gestão em que se adopta o que de bom o ocidente tem para oferecer adaptado à realidade africana. Tongo (2007) também critica esse sistema de gestão indígena. Diz que antes de se preocupar com o desenvolvimento de um sistema único e exclusivamente africano, há prioridades como o continuar a implementação de reformas macroeconómicas que ainda precisam ser realizadas, e que têm estado sobre a mesa dos governantes desde as independências na tentativa de aderir à economia de

mercado, por meio de reformas estruturais incentivadas pelas potências internacionais de forma a melhorar as economias nacionais e de se alcançar um desenvolvimento sustentável. Diz ainda que todos os valores identificados por Jackson como necessários para que se desenvolva esse modelo de gestão convergem para o colectivismo, o que acaba por ser contrário a todas essas reformas capitalistas que têm sido perseguidas e que apelam ao individualismo, à acumulação de capitais e à competitividade. A globalização é a principal representante dessa mudança exigida e o maior desafio para o continente. Apesar dos seus feitos positivos, a globalização associada à internacionalização dos mercados representa uma perturbação na dinâmica da economia africana, privilegiando o sector privado na produção de riqueza. “A globalização é uma das maiores causas para o subdesenvolvimento e pobreza em África”, essa é a principal conclusão que analistas das diferentes faces da globalização em África, o grupo *Learning by Ear*, chegaram depois do Fórum Social Mundial de 2007 em Nairobi. Com a globalização desenhou-se uma nova ordem económica na qual África encontra-se inserida porque simplesmente faz parte da aldeia que se pretende global e não porque seja um dos decisores das novas regras do jogo, ou porque a sua voz tenha relevância nas instituições económicas internacionais que ditam as mesmas regras. A reestruturação das empresas e os programas de privatização são os primeiros aspectos a considerar para se fazer parte dessa nova ordem económica. As novas práticas de gestão, os novos conceitos, uma necessária gestão estratégica aparecem então como vectores determinantes para a transformação das empresas africanas, e estas, para se integrarem no mercado internacional, para serem bem sucedidas vêm-se forçadas a aderir à economia de mercado. A filosofia *ubuntu* deixa de fazer muito sentido no continente, já que na prática existe cada vez menos. O espírito de entre ajuda deixa de ser o que literalmente significa para se tornar num completo ritual de “sanguessugismo” (palavra não existente no português corrente, mas a que julgamos autorizados a recorrer para descrever tal situação) porque a acumulação de capital por um indivíduo é quase que impossível pois a família, os amigos, os conhecidos, em nome das obrigações sociais, consideram-se merecedores de partilhar o sucesso alcançado, isto quando o indivíduo não é invejado ao ponto de se recorrer a forças ocultas para o amaldiçoar (Gomes; 2004). Portanto, um modelo de gestão indígena puro não parece ser o mais indicado para África, se esta quer integrar e competir no mercado internacional com acréscimo de relevância. As circunstâncias económicas actuais fazem crer que uma adaptação da gestão moderna à cultura de cada país é o mais viável para África, aliás, isso é o que se tem verificado na China, onde a combinação capitalista e socialista única não é mais do que a adaptação da gestão ocidental às circunstâncias nacionais.

O *ubuntu* reflecte um tipo de compromisso e lealdade ao grupo social que se assemelha ao modelo de gestão chinesa. Mas, se esta é a característica que os africanos querem preservar de África devem lutar no sentido de não a deixar desaparecer por completo. Há que aproveitar o que de melhor o continente tem e associá-lo ao que de melhor o ocidente conseguiu. Se nesse caso, é o conceito de família (questão abordada mais a frente), cuja estrutura extensa pode ser favorável a que se criem redes de trabalho, de cooperação, e de auto-sustento; se for o conceito de grupo, pois que seja então esse o ponto de partida mas, tendo por suporte a gestão ocidental. O espírito de solidariedade pode contribuir para que se tenha uma cultura de fortalecimento do trabalho de equipa dentro da empresa.

O *ubuntu* como um valor social, para além da revitalização da economia, pode servir para reformular as relações sociais nas sociedades africanas e nos locais de trabalho, criando harmonia cultural (Karsten; Illa, 2005). O problema que, todavia, se coloca é como os gestores poderão pôr em prática o conceito, ou como usá-lo como base para a comunicação e a partilha de perspectivas. Ainda muito ambíguo, é preciso delimitar melhor o modo como pode ser implementado na gestão de modo a que se obtenham vantagens competitivas.

A gestão moderna, ainda que não esmiuçada literalmente, pressupõe que à empresa cabe a definição de objectivos de forma ampla que vão para além da maximização do bem-estar dos accionistas, que deve existir algum reconhecimento explícito em relação a grupos que tenham uma associação de longo-prazo com a empresa. Nesse quadro a abordagem do *stakeholder* como aquele que prossegue um *stake*, um interesse em nome da empresa faz-se necessária. São percepcionados como potenciais stakeholders “pessoas, grupos, comunidades, instituições, sociedades e mesmo o meio envolvente natural (...)” (António; 2006). Já as tradições salvaguardam-se porque considera-se que elas representam um universalismo único no seio da cultura africana. Koopman (1994), que caracteriza o continente com um forte pragmatismo humano diz que para se alcançar uma cultura inclusiva há que se procurar unidade na diversidade, isto é, é preciso construir uma base estável de confiança e respeito pelos valores diferentes, construindo valores comuns e aprendendo com os mesmos, afinal “o paradoxo da gestão das organizações continua a ser o de encontrar o equilíbrio frágil entre uma adaptação necessária às pressões e desafios do meio envolvente e a manutenção da coesão e eficácia do sistema organizacional, urge identificar as pressões e desafios de modo a agir de forma a manter a coesão e a eficácia do sistema organizacional” (António, 2006). A coesão e a eficácia organizacional encontram-se pela sinergia que se gerar entre a gestão ocidental e a cultura africana. Esse sistema híbrido pode conduzir ao sucesso africano. O século XXI parece prometedoro para se alcançar este objectivo, traz consigo esperanças renovadas ao continente que experiencia hoje um desenvolvimento que desconhece desde os anos 70 do século passado (World Economic Forum). O crescimento do PIB, segundo o FMI, entre 2001 e 2006 foi de 4,9 % anual, em 2006 5,5% e em 2007 6,8%. Em paralelo, aumenta o IDE, emergem novos mercados, e “declara-se aberta a corrida aos recursos naturais” abundantemente existentes no continente. Apesar desse optimismo renovado, a questão que se coloca é como sustentar esse crescimento a longo prazo. A resposta recai sobre a própria África. Os fundamentos desse crescimento devem ser internos em vez de se basearem em circunstâncias exógenas cíclicas, pois apesar de notável, esse crescimento ainda não é suficiente para se alcançar, pelo menos o primeiro Objectivo do Desenvolvimento do Milénio (ODM) que é reduzir para metade a pobreza até 2015 com um crescimento de 7% por ano.

2 - O empreendedorismo no contexto africano

Muitas são as vezes em que se associa a pobreza que se vive em África à preguiça, ignorância, incapacidade dos próprios africanos pois parece inexplicável o facto de apesar de o continente ser naturalmente rico é igualmente paupérrimo, dependendo da ajuda externa para sobreviver, sendo que grande parte dessa ajuda tem muitas vezes na sua origem matéria-prima proveniente da própria África. Nesse contexto, Terence Jackson defende um *disabusing the fallacy of the “lazy african”*

(Jackson; 2004). O autor diz que em África, apesar de se tentar seguir modelos ocidentais onde as organizações conseguiram congregar e “separar” os muitos valores sociais, existe ainda uma desconexão entre esses valores que conduz ao fracasso das organizações prejudicando o seu desenvolvimento efectivo e apropriado. Há todo um conjunto de factores que dificultam o sucesso africano mas que ao mesmo tempo encorajam o comunitarismo e o espírito empreendedor. Se, de acordo com Virgínia Trigo (2003) considerarmos que o empreendedorismo não começa com novos produtos, serviços ou outras inovações, mas que o verdadeiro empreendedor é aquele que tem presente a noção de oportunidade, percebida como uma ocasião favorável que tem que ser aproveitada e explorada ao máximo, consideramos então que existe uma elevada tradição empreendedora em África que é canalizada para sectores informais da economia, onde dá-se muito valor à capacidade empreendedora e à iniciativa individual sem descurar o humanismo, a responsabilidade e a assistência social, a ajuda comunitária. Entretanto, particularidades sociais, económicas e políticas inerentes ao continente levam-nos a questionar o significado do conceito empreendedorismo, a sua aplicabilidade no contexto africano, podendo requerer uma adaptabilidade à sua realidade. Michael Morris (1998) defende a ideia do empreendedorismo não ser um acontecimento aleatório nem inato mas sim determinado pelas condições da envolvente que se manifestam a diferentes níveis. Recorrendo ao mesmo autor, Trigo (2003) considera o empreendedorismo no contexto chinês considerando factores positivos e negativos que contribuem para estimular os desejos e objectivos de potenciais empresários. Diz ainda, citando Bloodgood que “(...) a ausência de consideração da envolvente onde o empresário opera limita a compreensão das causas que levam ao desenvolvimento da sua actividade e do próprio conceito de empreendedorismo”. Percepcionando essa envolvente como o Estado, suas instituições e demais instituições informais que surgem para, de certa forma, cobrir o vácuo deixado pelas instituições formais teremos que recorrer então à perspectiva institucional segundo a qual é impossível compreender o crescimento, o desenvolvimento e a mudança económica sem estar teoricamente vinculado às instituições e às mudanças institucionais. Definida de forma diferente por vários autores por falta de consenso relativo ao seu papel no funcionamento do sistema económico, as instituições são de uma forma geral aceites por North (1990) como as “regras do jogo” mas, por considerarmos que essa definição foca apenas o aspecto regulador das instituições e negligencia aspectos cognitivos e normativos recorreremos à definição de Scott (2001) que considera que uma instituição define-se a partir de um conhecimento partilhado de dispositivos de influência, de coerção e de reprodução que tornam possível a acção colectiva. São estruturas e actividades cognitivas, normativas e regulativas que proporcionam estabilidade e sentido ao comportamento social. As instituições são transportadas pela cultura, pelas estruturas e rotinas e cada um destes operam em níveis múltiplos de jurisdição (Scott, 1995). De acordo com a teoria neo-schumpeteriana, compreender os contextos social, económico, tecnológico e institucional dentro do qual os agentes económicos estão inseridos e sua evolução é de fundamental importância para a explicação das trajetórias de um sistema económico (Freeman, Perez; 1988). É sobre essa complexidade histórica e institucional que a teoria debruça-se a fim de perceber o caminho até aqui trilhado e as possíveis trajetórias que advirão. Em meio à diversidade e à multiplicidade de decisões e estratégias, as

instituições podem imprimir no sistema uma relativa estabilidade, representam a possibilidade de continuação do processo regular de reprodução material capitalista. Supostamente às instituições cabe o desempenho dessas funções, o ordenar e o regular o comportamento dos agentes económicos interferindo na forma como esses percebem a realidade bem como as transformações que vão tendo lugar de forma a melhor tirarem partido de cada situação mas, o que se constata é que de entre os muitos problemas e desafios que enfrenta a economia africana, um dos principais é justamente a debilidade institucional. O termo “vazio institucional” (Trigo; 2003), enquadra-se perfeitamente naquela realidade, onde as empresas encontram-se num sistema económico, social e institucional que condicionam negativamente as suas decisões e práticas.

De acordo com Felipe (2007), na literatura neo-schumpeteriana identificam-se sempre três elementos essenciais das instituições presentes nas definições, são eles: a “regularidade de comportamentos” que ordena, organiza e possibilita a interação humana; algum tipo de “estrutura”, por exemplo – de coordenação de actividade económica; e um “carácter socialmente construído”, tendo em conta que toda a instituição carece de legitimação social. Encontramos esses elementos na definição supracitada de Scott, à qual damos ênfase por meio da definição de Nelson (1995), que diz que as instituições “referem-se a uma complexidade de valores, normas, crenças, significados, símbolos, costumes e padrões socialmente apreendidos e compartilhados, que delineiam o conjunto de comportamentos esperados e aceites em um contexto particular”. A interpretação dessa definição conduz-nos ao que se convencionou designar “instituições informais”. Elas regulam e moldam o comportamento do indivíduo sem a necessidade de um aparato legal, coercitivo e jurídico para que tenham efeito, isto é, privilegiam os aspectos relacionais do comportamento, as penalidades para atitudes fora dos padrões institucionais sendo basicamente relacionais, marcadas, por exemplo, por afastamento ou exclusão do grupo (Felipe; 2007). Indispensáveis para a competitividade de uma empresa, região ou país, as instituições informais “provide human actors with a taken-for-granted mental Framework that extends, elaborates, modifies and complements the formal institutions rules of society. (...) Shared informal institutions can be found at all levels of the economic system: organizational subunits (working methods), firms (organizations routines and standards), corporations (corporate culture), industrial sectors (industry recipes) and nations (national culture, its customs and behavioral norms). (...) Since informal institutions evolve gradually with the national culture, they provide the continuity and path-dependence that connects a society’s present to its history and to the future. Thus, informal institutions tend to be more durable than formal institutions which may be replaced overnight by new legislation and regulation, wars, revolution, and so forth. Since informal institutions are deeply embedded in a society’s cultural heritage, it is difficult to comprehend and internalize them from the outside. As a result the historical path-dependence and social complexity of informal institutions can provide a sustained competitive advantage for firms embedded in a superior institutional framework” (Hämäläinen; 2003, p.153-154). O conceito de path-dependence é a aceitação de que o futuro contém para além das características do passado as especificidades históricas, e que o resultado das escolhas actuais fica enraizado na estrutura do sistema a ponto de condicionarem a sua evolução posterior. Há, portanto, uma clara distinção entre instituições formais e instituições informais tendo em conta que a forma e a direcção das instituições informais são

decisivas para delimitar como surgirão as instituições formais. Para tal, aceita-se que as formas de interacção e as estruturas de pensamento de um povo, para além de importantes no domínio da competitividade, interferem também no tipo de norma que rege o sistema, influencia a possibilidade de se criarem normas reguladoras mais ou menos apropriadas para dar conta das transformações e evoluções do sistema.

Tendo presente essa distinção, será legítimo a afirmação de que a ineficiência das instituições de saúde, educativas, coercitivas, jurídicas, financeiras e todas as demais que dão corpo às instituições públicas em África leva ao surgimento de instituições informais substitutas, complementares ou competitivas, que mesmo quando não legitimadas pelo Estado são-no pelos seus agentes e pela própria sociedade. É esse o vazio que permite o surgimento e a interferência da iniciativa privada e do espírito empreendedor.

O elevado “risque politique” (Boiral et Mbougou, 2004) característico de África, o ambiente de guerra ou com um passado de guerra recente, de caos institucional, onde a pobreza é extrema, a corrupção endémica, onde as rivalidades territoriais, étnicas e religiosas, com dívidas externas que nunca poderão ser liquidadas, nesse meio onde os programas internacionais de ajuda sempre fracassaram, facto que afastou por algum tempo os investidores internacionais, que o empreendedor africano atento procura oportunidades que permitam contornar as ameaças, riscos e incertezas tendo em vista a realização, o desenvolvimento ou a sobrevivência da sua actividade, valendo-se da máxima de Sun Tzu – “vencerá aquele que tiver aprendido o artifício do desvio. Esta é a arte da manobra” (Tzu, 2006).

A realidade africana leva-nos a considerar e apoiar a desmistificação proposta por Jackson da ideia do africano preguiçoso. Há todo um conjunto de factores que têm que ser tidos em conta, e alguns deles consubstanciam-se num passado de dominação colonial, no uso do poder dos novos líderes africanos, com a independência, para seu próprio proveito precedida por um neo-colonialismo que o subdesenvolvimento justificou mas que também não fez juízo à sua existência já que os problemas persistem. Perante esses factos, o que pode alguém que não nasceu rico, que não tem familiares ricos fazer? O que pode fazer o africano sem instrução, sem informação, sem saúde, sem segurança, visto que as instituições encarregues de tais funções quando existem são na maioria das vezes alegóricas? O que fazer quando o ambiente pouco ou nada favorece a própria sobrevivência do ser humano? A resposta recai no sector informal. A seguir a Ásia, África é o segundo continente com o maior número de instituições de micro-crédito, dirigidas principalmente por ONGs, e onde os principais beneficiários do crédito são as mulheres, as quais apesar de constituírem uma relevante força para o desenvolvimento das sociedades, ainda não lhes é dada a devida atenção e pouco ou nada se valoriza do seu esforço e trabalho negando-lhes a educação e a ocupação de cargos superiores; o comércio informal nas ruas, venda porta a porta, muitas actividades que exigem um elevado esforço físico mas que a necessidade de sobrevivência e a dependência das famílias de tais actividades transformam-nas numa rotina a que chamam de trabalho, trabalho este que pode ser muito bem aceite se considerado literalmente como esforço humano aplicado à produção de riqueza,

mas esse esforço, aos olhos do primeiro mundo, é desumano e ineficiente, pois não produz riqueza a longo-prazo e põe em causa os direitos humanos; é também no mercado informal que tem lugar os sistemas de poupança tradicionais como a *tontine*⁴. Como meio fácil de gerar capital, a *tontine* representa um mecanismo de angariação de capital particular para o bem-estar social, um mecanismo que tem contribuído para o desenvolvimento dos próprios países por meio do envio das remessas dos emigrantes que conservaram tal prática e que investem nos seus países de origem (ex: Universidade de Montagnes na República dos Camarões, financiada unicamente pelos camaronenses no exterior).

A economia africana é muitas vezes subestimada porque não se tem em conta a análise da sua vasta actividade económica informal que é, na realidade, onde se encontra melhor representado o empreendedorismo africano. Existe no continente uma legião de pequenas e grandes empresas informais que dão corpo a determinadas tipologias de actividades informais (Lopes, 2007) como:

- a economia informal de subsistência – que consiste em actividades de produção e troca de bens e serviços realizados no âmbito da economia familiar, com finalidades de auto-consumo ou no âmbito das relações de reciprocidade e de solidariedade familiar e de vizinhança;
- a economia informal de sobrevivência – que são actividades orientadas para a geração de rendimentos indispensáveis à sobrevivência dos actores e dos respectivos agregados familiares;
- a economia informal de rendimento – que são actividades orientadas para a geração de rendimentos, com finalidades de prover a satisfação das necessidades dos agregados familiares nas também de permitir a acumulação de riqueza e de capital.

É preciso mergulhar nesse domínio da informalidade para perceber melhor toda a vitalidade organizacional do continente. Essa informalidade representa cerca de 80% da economia de muitos países, como o Mali e o Senegal (Pagura, 2003). Esse empreendedorismo contextualizado pode ser qualificado então como um micro-empreendedorismo baseado em instituições de micro-crédito e na economia informal que tentam superar as deficiências institucionais por meios alternativos de acesso ao crédito.

3 - O Estado como envolvente

No que concerne à organização política, a regra inscrita na matriz sócio-cultural africana é a descentralização, mais marcante na África tradicional que fez com que por muito tempo não existisse o que Borges Graça (2005) designa por “político profissional”, uma vez que a liderança política estava

⁴ Assim designado pelos países francófonos, criado no século XVII pelo banqueiro italiano Lorenzo Tonti, que consiste numa interessante mistura que congrega a anuidade de grupo, segurança de vida e um sorteio periódico, “a form of life insurance whereby on the death or default of a participant his share is distributed to the remaining members. An annuity scheme wherein participants share certain benefits and on the death of any participant his benefits are redistributed among the remaining participants; can run for a fixed period of time or until the death of all but one participant” (Webster's Online Dictionary). Esse sistema teve um papel importante na Europa dos séculos XVII e XVIII relativo à angariação de fundos para as finanças públicas, mas depois dessa época acabou por cair em desuso (Lange, List, Price, 2007). O mesmo sistema adaptado para África consiste num sorteio periódico, normalmente mensal, de um montante que cada participante ajudou a construir e aguarda a sua vez para resgatar o total acumulado.

intimamente associada à económica, social e religiosa. Com a descolonização verifica-se uma forte centralização do poder no seio dos partidos únicos, os quais por terem destronado e expurgado o jugo estrangeiro reclamam para si a autoridade e o direito de conduzir as rédeas dos novos Estados. A sua tarefa consiste então em integrar e modernizar (Silveira; 2004) tendo por base a necessidade de eliminar as consequências resultantes das instituições políticas e culturais coloniais e a luta para conferir uma identidade africana às estruturas e instituições políticas, económicas e sociais. Dessa forma perspectivam-se os efeitos do colonialismo em duas vertentes: o subdesenvolvimento e a procura do caminho africano para a modernidade. Relativo à primeira vertente, o paradigma da dependência, originário da América Latina, patente em estudos dedicados à questão do subdesenvolvimento na América Central e do Sul, que chegou a África nos anos 60 do séc. XX, no período da “reconstrução nacional” (Venâncio; 2000) é incontornável. Amílcar Cabral foi um dos dirigentes e intelectuais africanos que comungou do paradigma e, talvez tenha sido ele (pelo menos na âmbito da África Lusófona) a levá-lo mais longe nas suas análises e nas estratégias políticas que definiu. O paradigma encara o colonialismo na dupla vertente de factor integrativo das sociedades africanas na economia mundial e, também por via disso, de factor responsável pelo subdesenvolvimento das mesmas sociedades. É importante, todavia, que não se confunda o paradigma da dependência com a teoria da dependência, que desenvolve a premissa de que o desenvolvimento registado no mundo desenvolvido é o correlato do subdesenvolvimento do Terceiro Mundo. Como factores de subdesenvolvimento pode mos identificar a monocultura, a estreiteza e a fragilidade dos mercados internos, a falta de reformas sociais, a deficiência na formação e consequente défice tecnológico, a soberania nacional fragilizada, a fragilidade das culturas autóctones aquando da colonização (Venâncio, 2000).

A segunda vertente, numa perspectiva menos pessimista do que a anterior, entende as sociedades africanas como protagonistas da sua própria modernidade, do percurso social e intelectual conducente a tal. No contexto africano, o caminho para a modernidade encontrou a sua expressão nas guerras de resistência; em movimentos político-culturais, igualmente de resistência, como o nativismo, a negritude, o pan-africanismo e o nacionalismo. Percepcionando a modernidade como a “valorização do indivíduo, enquanto sujeito progressivamente responsável pelo seu destino” (Venâncio; 2000), pode-se considerar que essa modernidade que para a maioria dos países africanos começa com a partilha de Berlim, nos finais do século XIX, encontra casos de excepção relativamente a Cabo Verde, Angola e a Colónia do Cabo, onde se registou o designado “colonialismo arcaico”, e onde as manifestações de modernidade, a reivindicação dos africanos no sentido de se apropriarem do seu próprio destino, dão-se no início do século XIX, em manifestações precoces do nativismo. Tal movimento distingue-se do nacionalismo e, de certa forma, do pan-africanismo pelo facto de os seus protagonistas não disporem de altos níveis de escolaridade, de incorporarem, por vezes, no seu discurso interferências das línguas autóctones, de assumirem por vezes posturas religiosas sincretistas e de manterem uma posição política e ideológica ambígua quanto ao sistema colonial (Venâncio; 2000). O nativismo, enquanto procedimento condenatório de todo o elemento estrangeiro, acabou por estar na origem do nacionalismo, constituindo também um fenómeno da mesma natureza do pan-africanismo e da negritude. Porém, o pan-africanismo distingue-se por ser

um movimento social e cultural que podemos considerar moderno, encabeçado e integrado por pessoas de formação escolar superior à dos nativistas. É, de acordo com Adriano Moreira o “conjunto dos valores africanos da civilização” (Moreira; 2007). A sua grande motivação já não é o reencontro com um referente identitário perdido, mas sim a adaptação e a valorização do homem negro num mundo moderno, é o caracterizador do processo de modernização da África. Todavia, essa África que se pretende moderna hoje ou pelo menos em vias disso, encontra dificuldades que se prendem à difusão do poder entre autoridades tradicionais e o Estado. Tendo em vista a afirmação do poder e estatuto conquistado, esse Estado moderno vem apregoar novos valores que, ainda que impregnados de africanidade, não coincidem com os valores das sociedades tradicionais. Esse facto constitui apenas uma das razões da desestruturação dos Estados africanos, encontrando ainda nas guerras civis, quer através de golpes de Estado e conflitos inter-étnicos localizados e de factores como a corrupção generalizada, o analfabetismo ou a falta de qualificação de mão-de-obra uma mudança significativa na sua fase pós-colonial que se consubstancia na africanização quer do próprio Estado, quer da democracia com uma forte componente marxista que submete o aparelho institucional e ideológico a uma classe dominante. Essa africanização conduz-nos aos conceitos de **presidencialismo; concepção patrimonial do poder** e a **militarização do poder** (Graça, 2005). O presidencialismo decorre do princípio hierárquico rígido das estruturas sociais tradicionais que no nível superior concentra no chefe os atributos de poder político e económico. Isso conduz a situações de cultos de personalidade, mesmo em democracia, em que o líder se apresenta como responsável pelo bem do povo, prescindindo da intermediação das instituições com uma retórica paternalista entendida e correspondida pelas audiências; esta imagem é por vezes trabalhada no sentido de lhe atribuir qualidades mágicas ou religiosas. Na África moderna, o presidencialismo é produto de um grupo que detém o poder e a sua maior ou menor influência nas decisões do grupo está directamente relacionada com o seu maior ou menor carisma e real capacidade de exercício do poder. Intimamente ligado ao princípio do presidencialismo está a concepção patrimonial que é a forma legítima de concentração da riqueza e dos recursos do Estado pelo chefe. Latente em toda a África está a força militar que participa formal ou informalmente nas decisões do núcleo do poder. A explicação da sua presença reside justamente na existência do presidencialismo e da concepção patrimonial do poder. É da vulnerabilidade das instituições e do Estado que decorre a força dos militares, que detêm o poder efectivo da manutenção ou alteração da ordem política e constitucional. As democracias africanas são fortemente marcadas por esta composição ambígua do poder entre o político e o militar, aliás, refira-se ao facto de a maioria, se não todos, os dirigentes políticos africanos serem eles próprios militares que, de alguma forma, participaram na luta pela independência, desde então o poder militar ganhou legitimidade para actuar em conjunto com os governos ou em separado quando em discordância. Essa desestruturação do poder conduziu à crise da unidade nacional devido a lealdades políticas diversas resultando na dificuldade de se construir no continente verdadeiros Estados-Nações.

Se na sua primeira fase de vida própria enquanto Estados a ideologia marxista revolucionária da URSS foi a via escolhida não só como filosofia identitária mas também como meio de desenvolvimento, a história demonstra que as reformas agrárias assentes numa interpretação muito

própria do espírito cooperativista foram ineficazes para África. Programas desajustados às circunstâncias, burocracias pesadas, enquadramentos ecológicos impróprios para uma produção de excedentes, negligência do peso das estruturas tradicionais, nomeadamente do papel dos chefes, linhageiros ou clânicos na distribuição das terras, incompatibilidade entre a produção cooperativa e a familiar são algumas das razões do falhanço africano. Com a queda da URSS, o aprofundamento da globalização e a emergência da filosofia neo-liberal que lhe está subjacente, dá-se o desmoronamento social, pelo menos aparente, dos regimes do partido único, inicia-se aquilo que se pode considerar como uma segunda fase do neo-colonialismo. Os Estados, voltam-se para o capitalismo ocidental mas, continuam a apresentar um conjunto de fragilidades que levam-nos a perder a sua autonomia tendo em vista a sua própria sobrevivência. Tais fragilidades podem ser resumidas em alguns pontos: falência económica e financeira; actuação desadequada das instituições de Bretton Woods, responsáveis pelos programas de ajustamento estrutural, sempre com a mesma receita “austerité budgétaire et monétaire” (Stiglitz; 2003) para toda e qualquer situação sem associar as políticas de ajuda aos contextos culturais, sociais e políticos dos beneficiários, desconsiderando a incompatibilidade das suas fórmulas tecnocráticas com as fórmulas ditatoriais pouco ou nada favoráveis ao desenvolvimento sustentável; e das ONGs (ongeniização dos Estados – exercício de funções tradicionalmente atribuídas aos Estados).

4 - O Sector Privado

As ambiguidades presentes em todos os sectores de actividade em África, deixam transparecer realidades aparentemente contraditórias, uma ligada à “economia dos afectos” (relativa a redes de solidariedade, comunicação e integração e não a sentimentos em si) e outra relacionada com a necessidade de acumulação e racionalidade do capitalismo moderno. Essas contrariedades podem ser positivas se considerarmos a eficácia como o “processo de sistemática reconciliação de exigências contraditórias” (Gomes; 2004). O sector privado em África não é imune ao desafio de integrar o tradicional e o moderno, o formal e o informal, o rural e o urbano, o capitalismo e o não capitalismo, oscilando entre o local e o global. As famílias, extensas comunidades funcionam como sistemas de segurança social (Gomes, 2004). Redes, que por vezes constituem obstáculos à acumulação de riqueza individual devido à pressão redistribuidora que se exerce sobre o indivíduo bem sucedido economicamente e à associação desse sucesso a práticas ocultas de feitiçaria. A má governação também limita a prosperidade do sector que para sua sobrevivência e sucesso deve constituir um parceiro do Estado mas também e sobretudo um grupo de pressão que pode trabalhar para a boa governação e gestão dos recursos existentes no continente. Esses factos condicionam a viabilidade da empresa envolta em dois universos opostos: a económica/racional e o da família ilimitada, afectivo/irracional. Assim sendo, como poderá o empresário africano manter a sua identidade cultural sem pôr de lado o seu sucesso individual? Como conciliar o risco, a inovação e a competitividade sem ficar na dependência de redes linhageiras e de magia? Qual o papel da família em si no desenvolvimento do sector privado, na estruturação da economia africana?

4.1 - A condição de empresário em África

Ao empresário africano desafios como a assumpção de novas identidades num espaço em que a lógica de reprodução local e a lógica da competitividade internacional articulam-se e interagem são constantes. Esse coabitar entre o tradicional e o moderno permite ao empresário produzir e actualizar as suas relações sociais e a sua memória social de forma diferente de outras sociedades. A lógica linhageira é a da reprodução local, herdada do meio rural, portanto, de carácter interno que permite compreender o nível das redes e estratégias locais. A gestão do risco passa pelos princípios de dispersão e interacção, considerando a dispersão territorial de exploração dos recursos, a diversificação de alternativas, a interacção social, a poupança ou a acumulação de reservas sociais geridas de forma colectiva e não em função do lucro.

A lógica competitiva internacional é a lógica de gestão capitalista, essencialmente de acumulação e reprodução de capital, resultado da poupança e investido com risco na inovação e competitividade tendo em vista a maximização do lucro. Para ser bem sucedido, o processo de acumulação deve situar-se num sistema de circulação interlocal ao nível dos espaços alargados, inter-regionais, nacionais, transnacionais, permitindo ao empresário a liberdade necessária das decisões estratégicas e, desse modo, acumular individualmente o sucesso. Assim, o individualismo metodológico, a racionalidade comportamental são considerados como condições primárias para a realização do óptimo social. A acção colectiva é suprimida e não pode ser concebida senão como resultante do comportamento dos indivíduos que a compõem. Ao empresário associam-se factores como a inovação, o risco e o desenvolvimento, sendo característico do mesmo comportamentos específicos tais como a criatividade, a persistência, a internalidade e a liderança.

A empresa é vista então como “uma forma de produção pela qual no seio do mesmo património, combinam-se os preços dos diversos factores de produção trazidos por sujeitos económicos distintos do proprietário, com vista à venda no mercado de bens e serviços, e deste modo, obter um rendimento monetário que resulte da diferença entre duas séries de preços” (Barre; 1997). Ela depende do meio envolvente, e o papel do empresário, de acordo com a teoria Schumpeteriana, consiste em reformar ou revolucionar a rotina da produção explorando uma intervenção ou uma possibilidade técnica inédita. Ele é um dos motores do desenvolvimento mas, em África raramente consegue alcançar os níveis que, de acordo com o *Relatório do Desenvolvimento Humano 1999* do PNUD, são considerados satisfatórios para tal desenvolvimento como um todo complexo, sendo esses níveis: uma vida longa e saudável, adquirir conhecimento e ter acesso aos recursos necessários para um padrão de vida decente. Se esses níveis não são alcançados muitas outras oportunidades tornam-se inacessíveis. Para agravar esse quadro adicionam-se a falta de liberdade política, económica e social, de oportunidades para ser criativo e produtivo e o desrespeito pelos direitos humanos.

A actuação do empresário africano verifica-se no âmbito das PME's, já que as grandes empresas são quase sempre estatais e estrangeiras. As empresas que optam por uma gestão tradicional são normalmente pouco formalizadas, com volumes de negócio interessantes em muitos casos, com contactos em rede a nível de regiões inteiras, geridas por empresários descendentes de grandes comerciantes tradicionais, comuns na África Ocidental. É também no sector tradicional que

encontramos as microempresas do sector informal. O principal problema dessas empresas é, todavia, a dispersão do capital em detrimento da acumulação. Ana Gomes (2004) apresenta algumas razões para justificar esse comportamento: lógica de auto-defesa perante a incerteza do ambiente, associada a uma mentalidade de muito curto-prazo, expressa na vontade de abarcar um leque abrangente de potenciais oportunidades; incapacidade para lidar com a complexidade crescente de uma grande empresa devido à dificuldade em delegar responsabilidades; forma própria de descentralizar, atribuindo a gestão das empresas, resultantes da dispersão, a familiares de confiança, o que é na maioria das vezes fictício já que o novo dirigente da empresa não é mais do que o representante do patrão. O acesso aos fundos é conseguido por meio de investimentos próprios ou sistemas tradicionais de créditos. Nesse meio operam pequenos empresários, pessoas simples que tentam garantir no dia-a-dia a sua sobrevivência e dos que de si dependem, para tal efeito tudo é permitido, desde a corrupção a actividades de cariz criminoso (como o roubo, venda de produtos ilegais...). É também no sector informal que muitas pequenas empresas familiares operam. Esse género de empresas emprega e forma profissionalmente, a um nível básico, futuros concorrentes que assim que se sentem preparados criam a sua própria empresa, sendo essa razão, aliada à pouca possibilidade de recorrer ao sector público, as principais causas do aumento da actividade informal.

As empresas que são formalizadas conseguem-no com uma contabilidade organizada, recrutamento apenas parcial de familiares e pessoas do mesmo grupo étnico, são frequentemente detidas por empresários com formação superior, empregando muitas vezes ocidentais, sobretudo na área da gestão financeira, por serem mais fiáveis e exteriores às obrigações comunitárias (Gomes, 2004).

As empresas que dão preferência à gestão moderna são em muitos casos geridas por altos funcionários públicos que abandonaram o cargo ou que o mantêm mas de forma discreta, e nas empresas mais pequenas encontramos jovens quadro com formação superior (Gomes; 2004). O primeiro grupo de empresários dispõe de um conjunto de regalias como apoios políticos, acesso ao crédito bancário, informação sobre concursos públicos e programas de financiamento. O problema da gestão dessas empresas resulta de um acumular do autoritarismo herdado do colonialismo e dos modelos estatais pós-coloniais que associados à africanização da gestão conduzem ao exagero do recrutamento clientelista, a redistribuição ostentatória, megalomania materializada em projectos de dimensão desmesurada, dificuldades de descentralização (Gomes; 2004). O facto de não terem acesso directo ao orçamento do Estado é a principal razão para a racionalização da gestão nessas empresas. Essa participação e/ou protecção do Estado é criticada por gerar uma competição desleal, garantindo privilégios a um grupo muitas vezes menos capacitado e desprovido de capital relacional grupos porventura mais competentes. Por outro lado, esse apoio pode ser considerado como fundamental para a emergência de uma classe empresarial, embrião de um capitalismo moderno. Isso seria o desejado, todavia o que se verifica pela experiência africana é que esta envolvimento do Estado pode conduzir à estagnação económica por ausência de estímulo da concorrência. Em termos políticos, promove a criação de oligarquias limitadas, dificulta o crescimento de classes médias caracterizadas como sustentáculos da democracia e da economia do mercado.

Os jovens quadros, encontram o seu espaço em multinacionais ou optam pelo empreendimento próprio. Os problemas que se lhes apresentam, como sempre, são principalmente derivados da falta de capital. Esses empresários procuram formas de se integrarem no meio onde desenvolvem a sua actividade, procuram ultrapassar a estreiteza dos mercados internos através de redes trans-africanas e de parcerias transcontinentais. A esses, mais do que ao primeiro grupo de altos funcionários, pode ser associado o efectivo desenvolvimento da actividade empresarial privada no continente. Mas, para tal têm que lidar com outro problema - a sua própria identidade. No meio de tantas incertezas, o empresário, segundo Ana Gomes com o seu “Quadros formados nas empresas em África: conflitos de construção identitária” (2004), enfrenta três tipos de conflitos que passamos a explicar:

1 - Conflitos entre a **empresa** e a **família**; essas duas instituições são, de uma maneira geral, opostas. A família é, em todo o momento, mais importante do que a empresa, encontrando-se esta subordinada à primeira, apenas necessária para a sua manutenção através do pagamento do salário e outras regalias sociais. Apesar dessa hierarquia social, reconhece-se uma dependência mútua que põe em causa a sobrevivência quer de uma quer de outra. A família oferece mão-de-obra, a empresa encarrega-se da redistribuição, processo imperativo com delimitações nem sempre muito claras tendo em conta que, devido a formação dos jovens quadro, sendo eles os responsáveis por assegurar a linha hierárquica intermédia e a base tecnocrática da organização, há que se considerar para além do salário, outros factores no processo de redistribuição, como os prémios, as regalias sociais e as possibilidades de promoção pessoal. Essas formas de redistribuição e motivação quando enquadradas no esquema tradição/ modernidade no âmbito das relações entre a família e a empresa garantem, como já dito, a sobrevivência mas também o prestígio pessoal e social. O assalariado ganha grande prestígio no seio da família e, sendo o salário o preço do mercado de trabalho, uma categoria capitalista, moderna, contribui para que o poder no seio da família seja cada vez mais democrático. “Ao fazê-lo, não substitui simplesmente a tradição familiar pela modernidade capitalista, encaixa-se nela, mantendo-a na medida em que a transforma” (Gomes; 2004). As regalias sociais, por sua vez, representam formas de motivações importantes que ajudam a criar uma relação de fidelidade do trabalhador em relação à empresa, já que apesar de não directamente quantificáveis são associadas à bondade da empresa e/ou do proprietário. Assim, quer o salário quer as regalias, enquanto meios de redistribuição, cumprem a dupla função de integrar o indivíduo na lógica capitalista ao mesmo tempo que lhe proporcionam uma posição de prestígio perante a família.

2 – O segundo tipo de conflitos diz respeito às relações no interior da empresa, isto é, a relação entre os **quadros formados** e a **hierarquia das empresas** onde trabalham. Segundo Gomes (2004) há dois tipos de hierarquia: uma formal, constituída pela direcção da empresa; e outra informal onde se enquadram indivíduos que investidos de poder nas suas comunidades, exercem no meio empresarial funções subalternas, mas conservam a influência que lhes advém do seu estatuto fora da empresa. O jovem quadro, com a formalidade do seu diploma como atestado do conhecimento adquirido representa uma ameaça aos poderes instituídos, e o próprio sabendo disso usa-o para obter mais poder e prestígio. Nesta fase, já se recorre a práticas ocultas para se ver livre da concorrência ou associa-se o mesmo a práticas de feitiçaria de modo a evitar o seu progresso.

3 – Um terceiro conflito refere-se aos **quadros autóctones** com as suas **congêneres estrangeiras**, que normalmente ocupam cargos de chefia nas empresas e trazem à tona questões raciais e complexos de inferioridade que perduram desde a colonização. Esses representam um grande obstáculo às aspirações de progressão na carreira dos quadros locais.

As empresas modernas representam, dessa forma, para o empresário africano com formação superior, problemas de integração que põem em causa a sua relação com as chefias tradicionais, com a centralização hierárquica da empresa e com os concorrentes estrangeiros. Fora da empresa, acresce o equilíbrio que consegue ou não manter entre as exigências da organização e as da família. Aquele que conseguir agir simultaneamente entre os dois universos, entre a família e a empresa, por um lado, e no interior da própria empresa, entre a hierarquia e os concorrentes, terá conseguido construir a sua própria identidade, a do empresário africano bem sucedido

Sob tais condições, num ambiente hostil à iniciativa privada, opera o empresário africano. As lógicas que gerem a sua conduta são, todavia, de carácter externo, são as imposições do seu meio envolvente das quais não pode fugir. Mas a nível interno, no que se refere à própria estrutura e organização da empresa, às relações interpessoais, o empresário/chefe, semelhantemente ao líder político, encarna a figura de pai. As relações no seio da organização são do tipo vertical onde pode-se encontrar as seguintes categorias de liderança: o paternalismo autoritário; o paternalismo *soft*; o líder consultivo; uma mistura entre paternalismo autoritário e o paternalismo *soft*; o líder democrata. Esse paternalismo pode ser definido como um sistema de relações sociais e trabalhistas, unidos por um conjunto de valores, doutrinas políticas e normas fundadas na valorização positiva da pessoa do patriarca. Em sentido mais concreto, é uma modalidade de autoritarismo na qual uma pessoa exerce o poder sobre outra combinando decisões arbitrárias e inquestionáveis, com elementos sentimentais e concessões graciosas. Tem-se assim, por um lado, um ditador irredutível de quem não se questionam as decisões, mas por outro, um “*père protecteur*” (Boiral, Mbougou; 2004) o homem que deixa-se guiar pelos sentimentos, pelas relações interpessoais, contrariando a verticalidade das relações acima descritas. Apesar disso, engana-se quem pensa que esse papel de protector é desempenhado de forma desinteressada, pelo contrário “*il appelle un engagement, une disponibilité et une efficacité en conséquence de la part des travailleurs*” (Boiral, Mbougou; 2004). É uma lógica social que se apoia na oposição entre o “*gentil ou méchant*”, entre “*ami ou ennemi*” (Henry; 2004). Além disso, o exercício da autoridade não depende apenas do estatuto formal dos dirigentes, a idade e a origem também são factores a considerar.

Apesar das contrariedades que o meio social africano apresenta para a iniciativa privada, Alain Henry (2004) referindo-se à “*ritualisation de la gestion*” em África, demonstra alguns casos de sucesso em que as empresas baseiam-se na gestão ocidental para conseguir aquilo que designa como um *avatar* – uma reencarnação particular – em relação às formas conhecidas no continente, dando-lhes coerência no próprio contexto onde se inserem bem como com a cultura política. Destaca o caso da sociedade de distribuição de água no Togo, considerada como uma das melhores naquele sector de actividade na região, regida essencialmente por um manual de procedências que define o modo de ser, agir e de estar na empresa. Realça o facto de já se verificar, principalmente na África subsariana, muitos exemplos de boa gestão, facto este que faz com que as estimativas do FMI para a

região apontem para um crescimento em torno dos 6,8%, uma aceleração de p.p. relativamente a 2006 e 0,6 p.p. acima da média africana (Relatório BCV; 2007). O mesmo diz o relatório conjunto do Banco Mundial e da Corporação Financeira Internacional, o *Doing Business 2008*, segundo o qual a diminuição dos conflitos; eleições mais democráticas; o aumento das taxas económicas que gradualmente começam a competir com outras regiões em desenvolvimento, são provas de mudanças positivas no continente. O relatório distingue o Gana e o Quénia do conjunto de 10 países que melhores reformas implementaram e conseguiram vantagens significativas nos negócios. Essas reformas basearam-se num programa de reformulação das licenças, que eliminou 110 licenças e simplificou 8. Essas e outras mudanças, combinadas com o apoio financeiro e técnico dos parceiros em causa deram novas esperanças a empresas como a **Kimemia Engineering Company Limited**.

Kimemia Engineering Company Limited

Em 1998 Eddy Kimemia e sua mulher Diana Ndungu começavam o seu negócio. Juntos com os dois filhos, esperavam suceder no mercado da construção e engenharia civil. Nascia então uma pequena empresa familiar, que desde cedo viria a enfrentar as dificuldades típicas das PME's no Quénia: falta de acesso ao crédito devido à segurança inadequada e risco percebido pelos potenciais emprestadores. O Kimemia Engineering Company também teve que enfrentar o fardo do processo lento para obtenção de licença e registo do negócio, e as longas demoras nos pagamentos principalmente na função pública. A família Kimemia teve acesso à International Finance Corporation's Small and Medium Enterprises Solution Center (IFC SSC), que através do seu fundo de capital de risco para pequenas e médias empresas oferece produtos com financiamento flexível para empresas promissoras. O casal pôde obter o capital preciso num contrato de 6.6 milhões de dólares para a construção de uma estrada.

Para além da empresa dos Kimemia, segundo o Banco Mundial, mais empresas têm sido assistidas com o objectivo de melhorar o seu sistema financeiro. O Quénia continua a ser um dos beneficiários do programa IFC para incrementar os negócios com potencialidades para crescer. Através do grupo SSC e das reformas na concessão das licenças apoiadas pelo BM, o custo nas empresas Quenianas têm diminuído de forma progressiva.

4.2 - Empresas familiares

As empresas familiares representam as formas de organização mais antigas e as mais persistentes ao longo do tempo em todo o mundo. A sua importância relatada em estudos começou a ser reconhecida nas décadas de 50 e 60 do século XX mas só nos anos 90 do mesmo século é que houve uma verdadeira consagração da sua relevância. Em África, onde essa forma de organização é predominante, o reconhecimento da sua importância é ainda, no mínimo, ínfimo quando comparado com a atenção que é dada ao tema pelos investigadores sociais, consultores, mass media nos países desenvolvidos. Apesar de constituir um tema muito estudado, não há um consenso relativo à definição desse tipo de actividade económica. Fred Neubauer e Alden G. Lank (1998) consideram-nas como " (...) a proprietorship, partnership, corporation or any form of business association where

the voting control is in the hands of a particular family". De acordo com os mesmos, as empresas familiares são aquelas em que a actividade económica e o trabalho são controlados por uma família, ou parte dela, que assume a direcção do negócio.

De referir o facto de que qualquer definição que se dê desse tipo de empresas incorrerá sempre em críticas, algo que os próprios analistas da matéria reconhecem. Admitindo esse facto, os dois autores (Neubauer e Lank) falam na possibilidade de existirem empresas em que as famílias não têm controlo formal e legal mas, devido ao seu nome e às tradições acabam por exercer uma forte influência indirecta. Há também casos de empresas semi-familiares em que a gestão é partilhada com investidores que não fazem parte da família (caso da Spencon - empresa de construção Queniana).

As empresas familiares possuem características próprias que as distinguem das demais. Se se partir do pressuposto que uma gestão estratégica é a prossecução de objectivos, a definição de uma estratégia para alcançar esses objectivos, mecanismos para implementar essa estratégia e controlar o progresso da empresa no alcance dos seus objectivos (Sharma, Chrisman, Chua; 1997), então considera-se que esse processo é semelhante quer para empresas familiares quer para empresas não familiares. É semelhante no sentido que uma estratégia, implícita ou explícita, deve ser formulada, implementada e controlada com base nos objectivos. A diferença está no estabelecimento dos objectivos, no modo como o processo é levado a cabo e nos participantes do processo. O desafio que se coloca é, todavia, perceber quais os objectivos do negócio, quem os estabelece e porquê a selecção desses objectivos em particular. Segundo o estudo empírico de Tagiuri e Davis (1992), são seis os principais objectivos que motivam a existência de empresas familiares: - ter uma empresa onde os empregados se sintam felizes, produtivos e orgulhosos no que fazem; - a "garantia" de segurança financeira e regalias para o dono; - desenvolver novos produtos; - meio de crescimento pessoal, reconhecimento social, e autonomia; - a promoção de uma boa cidadania; - segurança no emprego.

Quanto aos participantes do processo, numa empresa familiar, a presença de membros de uma família influencia a visão das coisas, a percepção do tempo e os seus valores o que, consequentemente, determina a cultura, a estrutura e o funcionamento da empresa. Normalmente nesse tipo de empresas verifica-se a sucessão da gestão entre os membros da família; os valores institucionais da empresa são similares aos da família; os actos individuais de cada membro da família reflectem-se na reputação da empresa; o envolvimento pessoal com a empresa assume uma relevância que vai para além das razões financeiras; a posição de um membro da família dentro da empresa influencia a sua própria posição no seio da família, aliás essa posição que assume é-lhe, muitas vezes, assegurada pela própria família; o envolvimento na empresa determina a carreira futura dos membros da família (Donnelley; 1964). Numa empresa familiar, a família, quase sempre, tem o poder de gestão dos seus negócios tendo em vista os seus objectivos e aspirações, mesmo quando estes se encontram em contradição com os principais interesses da empresa, o que não se verifica em empresas não familiares onde a competição de interesses e valores entre os seus membros tende sempre a enfatizar os valores institucionais da empresa. A imposição organizativa não é um dado adquirido no seio da empresa familiar. O equilíbrio entre os interesses da família e os interesses da empresa é normalmente psicológico, resultando do próprio sentido de responsabilidade dos seus

membros para com a empresa. Daí a questão que sempre se associa a esse tipo de empresa: serão a família e os negócios conciliáveis? Como pode uma família que possui e gere a empresa afectar o seu próprio desempenho? Sobre essas questões reflecte Gibb Dyer no seu *Examining the “family effect” on firm performance* (2006). O método utilizado foi a comparação entre empresas familiares e não familiares feito por vários investigadores sociais, porém os resultados e opiniões divergem. Para uns, a organização empresarial familiar é ineficiente por causa dos conflitos que sempre surgem no seio da família, para outros, os objectivos e interesses comuns da família são suficientemente fortes para ultrapassar esses conflitos rumo ao sucesso. Dyer diz que essas conclusões divergentes têm a ver com a própria definição que é dada a essas empresas, diferente de estudo para estudo, e com problemas metodológicos que tendem a não considerar muitos factores nessa análise. Normalmente, os investigadores da matéria consideram como factores determinantes na performance das empresas a indústria; a liderança; as características da empresa (ex: capital social, estratégia); e a gestão. Mas, falham ao não considerar ou ao não conseguir articular com clareza o possível “family effect”. A família pode influenciar o governo da empresa, as suas características, a qualidade da gestão, e possivelmente até a indústria (Dyer; 1988). Ela pode ter um efeito directo sobre a empresa não medida por meio dos outros factores, constituindo, simultaneamente, o recurso e o limite.

Quando os interesses individuais são controlados e a família consegue equacionar os seus interesses com os da empresa consegue-se uma harmonia entre os valores competitivos. A identificação de um propósito comum e a luta em conjunto para o seu alcance é um dos principais, senão o principal factor de sucesso das empresas familiares.

Apesar de muito estudadas, ainda não há teorias relativas a estratégias adequadas para cada tipo de empresas familiares. Essas estratégias, devido à orientação local da empresa, tendem a ser influenciadas de modo a agradarem o meio social onde se encontram inseridas. Daí a razão de se considerar a cultura como uma das formas de implementação de estratégias (Sharma, Chrisman, Chua; 1997). De acordo com Dyer (1988) há quatro tipos de culturas que se podem associar às empresas familiares e fornecem-nos um quadro para analisar as relações entre membros de uma família e não membros, são elas: a cultura paternalista; a *laissez-faire*; a participativa e a profissional. Essas classificações, segundo o autor, aplicam-se tendo em conta a natureza humana, o tipo de relações, e o ambiente em que se encontra a empresa. Tal como nos outros pontos aqui abordados, a cultura é também nas empresas familiares africanas determinante. É determinante tendo em conta a própria noção de família, muito peculiar na cultura africana. Presente em todas as sociedades, a estrutura familiar no continente negro mais conhecida é a da família extensa, a qual inclui vários indivíduos, parentes que partilham os seus recursos, numa relação muito próxima de intimidade e interacção (Washi; 2002). Essa estrutura é também denominada no âmbito das famílias alternativas, como família comunitária. Ao contrário dos “sistemas familiares tradicionais”, onde a total responsabilidade pela criação e educação dos filhos cinge-se aos pais e a instituições sociais como a escola e a igreja, nessas famílias o papel dos pais é descentralizado, sendo responsabilidade de todos os adultos a educação das crianças, como diz o provérbio “é preciso toda uma aldeia para educar uma criança”. Essa estrutura, apesar de persistir é cada vez mais abalada e posta em causa devido a mudanças sociais globais, mudanças essas económicas, demográficas, políticas que fazem

da família a sua principal vítima (Weisner, Bradley, Kilbride; 1997). Com a modernização, a família nuclear torna-se proeminente, o número de famílias monoparentais aumenta por razões como o aumento do divórcio; as migrações; o exílio político; refugiados de guerra; morte precoce devido à pobreza extrema, doenças como a malária, o HIV- sida, a tuberculose, falta de condições sanitárias... São essas e demais causas que levam à formação de empresas familiares no continente, como uma das reacções a esses problemas, tendo em consideração as tradicionais e principais funções da família: a reprodução, o desenvolvimento e a integração. Essa última pressupõe relações interpessoais e apoio emocional entre os membros da família através do qual a sua interdependência é mantida. Esta função reflecte os fortes laços que normalmente unem ou, que pelo menos, costumavam unir as famílias africanas, que faziam com que o filho de um fosse o filho de todos, e dos idosos pessoas sábias que tinham que ser respeitadas e bem cuidadas. O recurso ao pretérito imperfeito reflecte o conjunto de crises descritos por Weisner, Bradley e Kilbride no livro *African Families and the Crisis of Social Changes* (1997) como a desintegração da família multi-geracional, a perda dos valores, da linguagem, das tradições culturais, da viabilidade económica, a dispersão dos membros da família na era pós-colonialista, da modernização e da globalização. A função de desenvolvimento diz respeito à família enquanto recurso humano.

Para além dessas funções, Washi (2002) apresenta mais duas funções: a doméstica e a económica. A primeira refere-se principalmente à responsabilidade da família em responder às necessidades nutricionais e relativas à saúde. Essa função envolve normalmente o desenvolvimento de várias actividades de produção e utilização dos alimentos no seio da família. A função económica refere-se às muitas actividades que a família desenvolve em casa ou fora, de modo a garantir a sua sobrevivência. Inclui também as muitas actividades civis, religiosas, sociais e políticas em que a família participa não só para a sua estabilidade como para o desenvolvimento da sua comunidade e do próprio país. Essas funções a que Washi se refere como *african family issues*, fazem-nos reconsiderar os seis objectivos distinguidos por Tagiuri e Davis (1991) como motivadores para a constituição de uma empresa familiar. O principal objectivo de uma empresa familiar africana é a sobrevivência, é a procura da satisfação nutricional diária, para tal efeito, a ideia de felicidade, produtividade e orgulho, como defendem os autores, parece ser muito redutor como primeiro objectivo no contexto africano. A família africana quer ver satisfeitas necessidades de primeira ordem como o garantir do pão de cada dia, a saúde, a educação para os filhos, num meio em que esses objectivos, que deviam ser seus por direito, são regalias apenas concedidas a muito poucos, e isso não passa necessariamente pelo desenvolvimento de novos produtos, como sugerem os autores no terceiro ponto.

As famílias empreendedoras tentam assim responder aos desafios que se lhes apresentam, o problema que, todavia, se lhes coloca, diz respeito principalmente à falta de cultura empresarial que se reflecte na própria liderança, no património e na questão da sucessão.

Neubauer e Lank (1998) dizem que a liderança ou o *corporate governance* “is a system of structures and processes to direct and control corporations and to account for them”. Passamos a explicar de forma resumida cada uma das actividades mencionadas: a direcção (*directing*); o controlo (*controlling*) e o prestar contas (*accounting*). A primeira, dizem os autores “dirigir uma empresa não

deve ser confundida com a envolvimento diária na gestão (...) dirigir significa estar envolvido nas decisões de natureza estratégica”. O controlo significa a monitorização do progresso tendo em vista os objectivos. A responsabilidade de prestar contas àqueles que legitimamente o pedem em nome da empresa é o *accounting*. É precisamente nesses três pontos que reside o problema de liderança nas empresas familiares africanas. Por serem familiares, todos julgam-se legitimamente autorizados a dirigir e controlar a empresa, todos querem tratamento igualitário, quer fora quer dentro da empresa, mas ninguém se preocupa com o prestar conta dos seus actos, com a sua responsabilidade perante a empresa, não se consegue distinguir quem é o gestor e quem é o dono.

A não distinção entre o que é da empresa e o que é da família traz à tona a questão do património. Essa, encontra-se muitas vezes ligada à solidariedade comunitária, à necessidade de manutenção do status social e cultura ostentatória, em que os fundos da empresa servem como financiamento a actividades festivas, funerárias, religiosas...

A sucessão, considerada como uma medida chave para a liderança da empresa, é vista tanto como um processo planeado como um acontecimento (Neubauer, Lank; 1998). Enquanto acontecimento, é a transferência formal do poder da geração anterior para a geração sucessora. Enquanto processo planificado, pode ser a garantia de uma mudança inter-geracional melhor sucedida que vai de encontro aos interesses da família e da empresa. Inclui sub-tópicos como o plano de sucessão, o tempo da sucessão, os interesses da próxima geração, e quem deve escolher o sucessor (Sharma, Chrisman, Chua; 1997). Este tema é quase sempre apontado como o “ponto fraco” das empresas familiares. Diz-se que a primeira geração é a dos empreendedores que criaram a empresa, a segunda é a dos “playboys” que aproveitam-se da empresa conduzindo-a à decadência ou à própria morte, a terceira geração é a dos “coitados” que já encontram morta a empresa.

O já referido pensamento de muito curto prazo dos africanos, muito baseado na lógica do “um dia de cada vez” faz com que a sucessão seja uma preocupação a menos para a família e um problema a mais para a empresa. A empresa pode até ser bem sucedida sob a liderança da primeira geração mas por não haver a preocupação de preparar sucessores, pelo facto de os supostos sucessores não se preocuparem muito com o “negócio dos pais”, estando mais interessados em aproveitar o máximo possível dos recursos da empresa, interesse esse que aliás é partilhado por toda a extensa rede familiar, leva à morte gradativa da mesma. É justamente nesse ponto, segundo Sharma, Chrisman e Chua (1997) que pecam os estudos sobre a sucessão nas empresas familiares, por não se considerar o papel do sucessor, isto é, considera-se mais importante o processo de sucessão do que a própria sucessão, crenças que um bom processo conduzirá necessariamente a uma boa sucessão, não tendo em conta os interesses e objectivos do sucessor. No caso africano, essa mentalidade é ainda mais agravada quando se considera o meio informal em que muitas dessas empresas operam. As actividades de muitas dessas famílias são o comércio e a agricultura, e parte considerável desses empresários são mulheres, mães solteiras, emigrantes dos meios rurais que ganham apenas o estritamente necessário à reposição do stock para o dia seguinte, mais a alimentação própria e a dos filhos (Gomes; 2004).

As famílias, enquanto núcleo da sociedade, unidade básica de produção, de acordo com Engels, têm sem dúvida um papel muito importante a desempenhar. As empresas familiares contribuem não

só para o fortalecimento da economia de um país como também para a sua manutenção, contribuindo para o desenvolvimento da economia nacional tanto pelo impacto que têm no PIB, como pela criação de novos postos de trabalho (Venâncio; 2000). Em África podem contribuir muito mais se se lhes der maior atenção do que até aqui têm tido, estudando as já existentes, identificando as suas falhas e capacidades, fornecendo-lhes bases teóricas e apoios do género que académicos e demais interessados na matéria podem proporcionar. Mas, acima de tudo, o que tem que mudar, ou melhor, o que precisa ser aprendido, interiorizado e, por fim, exteriorizado é uma cultura empresarial.

5 - O Caso de Cabo Verde

Localizada no Oceano Atlântico Norte, a 455km da costa ocidental de África, encontra-se o arquipélago de Cabo Verde, constituída por ilhas e ilhéus. No pequeno arquipélago, o conceito de *ubuntu* pode ser percepcionado como o “*djunta mô*” ou o “juntar as mãos” em português. Sempre usado por qualquer cabo-verdiano, essa filosofia de vida tem a ver com o dia-a-dia das pessoas, com a necessidade de entre-ajuda tendo em conta o contexto de pobreza e de dependência externa do país. Apesar de se considerar que o conceito encontra-se em declínio, desde a independência, com a intervenção do Estado que substitui gradualmente a solidariedade social, passando as pessoas a esperar mais, a confiar mais e a exigir mais do Estado, o “*djunta mô*” persiste na cultura cabo-verdiana, pois por mais que o Estado faça ou queira fazer, as circunstâncias geográficas e económicas do arquipélago, pouco favoráveis, ditam o espírito de cooperação social e de entre ajuda.

Com um percurso relativamente diferente das demais colónias africanas, especificamente das lusófonas, o modelo de gestão em Cabo Verde foi desde sempre o ocidental. Os “portugueses de lá”, como se auto-intitulavam os cabo-verdianos devido à atribuição da nacionalidade portuguesa pela antiga metrópole, em contradição ao estatuto de indígenas dado aos povos das outras colónias, apesar de terem dado voz ao movimento nativista, expurgador do domínio estrangeiro na era da colonização em nome da cabo-verdianidade, mantiveram depois da independência o modelo organizacional português mas adaptado às suas circunstâncias. Esta cabo-verdianidade, apesar de ainda hoje ter que lidar com a indefinição de identidade que paira no espírito de grande parte dos cabo-verdianos, divididos entre a pertença à Europa e/ou à África, é a afirmação do *Homem cabo-verdiano*, é a defesa das características sociais do arquipélago, as suas raízes humanas e telúricas, conferindo ao dialecto de Cabo Verde, aos elementos crioulos, à aculturação única das ilhas uma presença de honra (Oliveira; 1998). Com maior eco por meio do *movimento claridoso*⁵, ao contrário dos muitos movimentos que tiveram lugar na época, principalmente nas colónias francesas, e que defendiam o homem negro e a sua cultura em oposição ao mundo branco, no arquipélago “a cabo-verdianidade passava pelo reafirmar dos valores ilhéus, pelo criar de algo que os diferenciasses dos portugueses mas sem quebrar os laços com Portugal” (Oliveira; 1998). Era, como dissera Baltasar Lopes, um dos impulsionadores do movimento, “sejamos, pois, intransigentemente regionalistas e seremos inteligentemente portugueses”. O importante era vincar os aspectos específicos da cultura cabo-verdiana e criar algo novo. Essa forte convicção e afirmação do *homem cabo-verdiano* desde

⁵ Movimento literário que deu corpo à revista *Claridade* criada em 1936 que perdurou até 1960. A revista preocupava-se sobretudo com o processo de formação social das ilhas, com o estudo das raízes de Cabo Verde. Foi a primeira literatura genuinamente cabo-verdiana em língua portuguesa.

muito cedo leva-nos a acreditar que o hibridismo entre a gestão ocidental e a cultura cabo-verdiana existe desde há muito tempo.

Sem problemas étnicos nem histórico de guerras civis, o país conseguiu encontrar o seu rumo depois da independência em 1975, implantando 15 anos mais tarde o sistema democrático parlamentarista, com regime multipartidário. A descentralização do poder, como consequência dessa democracia bem implantada, considerada como o país mais democrático em África (Baker; 2006), dão espaço de manobra às autoridades locais mas, o que se constata é que a actuação desses, talvez por razões económicas, é praticamente inexistente visto que funções que normalmente por si deveriam ser desenvolvidas são-no pelas inúmeras ONGs que aí existem, as quais financiam vários projectos e actividades de formação e qualificação profissional mas, não vão mais além não fornecendo mecanismos para que o que se aprendeu ou se produziu seja posto em prática ou seja escoado de forma a produzir rendimento porque na maioria das vezes não dispõem de financiamento para tal efeito. Esse facto, de acordo com Venâncio (2000), verifica-se em toda a África Lusófona, é a “ongenização” do poder.

Quanto à economia cabo-verdiana, apesar de frágil, ela diferencia-se da maior parte da dos países africanos, não tanto pelo nível de desenvolvimento real, muito acima da média das economias-tipo da África Ocidental, mas principalmente pela sua estrutura, onde o domínio do peso do sector terciário a faz aproximar da estrutura típica das economias desenvolvidas (CGD, SGE; 2007). O quadro seguinte fornece-nos alguns indicadores da economia cabo-verdiana desde 2000 até 2007.

Quadro 2: Indicadores da economia cabo-verdiana

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Sector Real								
Produto Interno Bruto nominal (unidade = milhões de dólares)	556,6	570,5	620,8	812,9	930,8	1.052,5	1.181,6	1.429,5
Produto Interno Bruto per capita (unidade = dólares)	1.484,0	1570,8	1.649,3	1.771,8	1.991,7	2.206,3	2.463,3	2.893,0
População média (unidade = mil habitantes)	434,6	442,5	450,5	458,8	467,2	476,0	484,9	494,1
Índice de Preços no Consumidor (Taxa de variação média anual)	-2,4	3,7	1,8	1,2	-1,9	0,4	5,4	4,5
Taxa de desemprego	21,0	19,1	16,2	n.d.	n.d.	24,4	18,3	n.d
Salário mínimo da função pública Taxa de variação anual	3,5	0,0	2,5	2,5	1,0	2,0	3,5	2,5
Remessa de Emigrantes	-	8.851,80	8.010,03	7.928,47	8.450,76	0,00	10.827,55	
		10.159,02						

Até o mês de Maio do ano corrente a quantia estimada das remessas dos emigrantes foi de 3494,13.

Segundo o Relatório Anual de 2007 do Banco de Cabo Verde (BCV), o crescimento do PIB real registou uma desaceleração no seu ritmo de crescimento de 8,2% em 2006 para 6,7% em 2007, o que traduz o abrandamento da procura interna, em particular a diminuição do montante previsto em investimentos públicos, associado ao enfraquecimento do nível de confiança na quase generalidade dos outros sectores de actividade, sobretudo nos transportes, indústria e construção, e pela deterioração da procura externa líquida. Na sequência do seminário proferido em Lisboa “Economia cabo-verdiana: oportunidades e desafios da integração na economia mundial” (ISEG – 23/06/08), o governador do BCV, Carlos Burgo, apresentou alguns dados mais recentes e optimistas. Os serviços ocupam uma percentagem de 67%; a agricultura e pescas 8%; infra-estruturas, energia e construção 17%. O turismo, com 25% no PIB, é uma das grandes apostas do país, sendo segundo o governador o primeiro dos itens considerados no âmbito da estratégia/visão para o futuro, fazer do arquipélago “um destino turístico de classe mundial com uma forte identidade cultural (...)”, mas para isso muito ainda tem que ser feito e seu principal desafio passa pela diversificação.

O pequeno país apresenta uma economia aberta ao exterior, condicionada pela conjuntura externa, cuja produtividade é ainda relativamente modesta quando comparada com a zona euro, com a qual desenvolve 80% das trocas comerciais (CGD, SGE; 2007). As principais restrições permanentes da sua economia são o isolamento inter e intranacional, o que dificulta a mobilidade de pessoas, bens e serviços, a insuficiência de recursos naturais de base industrial e do sector agro-alimentar, pelas difíceis condições de solo e clima, e a pressão recente sobre os preços da energia. Apesar das dificuldades geo-económicas há todo um conjunto de factores que contribuem para que o país suceda: o ambiente sócio-político é estável, não há problemas territoriais, étnicos ou religiosos, a dívida externa é praticamente inexistente, as remessas da emigração, a gestão cuidada dos pagamentos ao exterior preservam a estabilidade da sua moeda, em regime de paridade cambial com o euro, e as instituições funcionam relativamente bem.

A economia informal tem um grande peso nesse mercado sendo constituído por mais de 40% dos actores económicos (Feliciano, 2006).

No que se refere à actividade empresarial, tal como no cenário apresentado do contexto africano, também em Cabo Verde a actuação do empresário cabo-verdiano verifica-se no âmbito das PME. A importância das PME exprime-se no contributo das pequenas unidades económicas, empresas familiares, como fonte geradora de rendimento adicional das famílias, importante factor de redução dos níveis de pobreza e do desemprego, problemas desde sempre sentidas no arquipélago que, infelizmente, não acompanham o crescimento económico no sentido de diminuir.

Diferente das pequenas empresas são as micro-empresas. Uma micro-empresa assume uma conotação quantitativa, mas, em geral, adoptam-se características quer quantitativas quer qualitativas para definir a organização. As diferentes definições dadas a esse género de actividade variam de acordo com os objectivos dos autores e das particularidades do meio onde se inserem (Baptista; 2003). Em Cabo Verde, considera-se uma micro-empresa como uma unidade produtiva com o número máximo de 5 trabalhadores (INE; 1997). É nessas organizações, com grande representação

no mercado empresarial cabo-verdiano, que actuam os micro-empresários, os quais têm que enfrentar os mesmos constrangimentos de crédito ao sector. O micro-crédito constitui a assistência financeira que o governo encontrou para incentivar as micro-empresas.

Das 9 ilhas povoadas, é em Santiago e São Vicente, nas cidades da Praia e do Mindelo, que a actividade empresarial se verifica com maior relevância, todavia, a pequena dimensão do mercado e da economia cabo-verdiana condicionam a actividade. Desde os anos de 1990 que o governo tem vindo a apostar no sector privado como uma das suas políticas de desenvolvimento, e tem-no conseguido gradualmente, caso da MOAVE, mas a economia informal continua a ter um peso superior, sobretudo na cidade da Praia, a capital do país.

A **Moave - Moagem de Cabo Verde S.A.**, foi criada em 17 de Julho de 1972 em São Vicente, sob a forma jurídica de sociedade por quotas, com um capital social inicial de 10 milhões de escudos (escudos cabo-verdiano), reunindo 18 sócios fundadores, na sua maioria, antigos importadores de farinha de trigo. As obras de construção começaram em Janeiro de 1974 e a entrada em funcionamento da fábrica aconteceu a 20 de Setembro de 1975.

Em 1978, o Estado de Cabo Verde é admitido como accionista, com uma participação de 51% do capital social. Em 1995, inicia-se o processo de alienação da participação do Estado, que fica concluída em 1998, passando todo o capital social para as mãos de privados nacionais.

Subjacente à privatização da Moave, esteve por um lado a modernização das instalações fabris(moagem de trigo) e, por outro, a diversificação das actividades (negócio), que veio permitir a empresa a comercialização dos demais produtos de primeira necessidade, nomeadamente arroz, milho e açúcar.

Fruto desta estratégia, a Moave postula-se, hoje, como a principal empresa nacional de comercialização dos produtos de primeira necessidade em Cabo Verde.

Quanto às famílias cabo-verdianas, a sua estrutura é tradicionalmente extensa mas, tal como tem acontecido por toda África, essa estrutura tem cedido lugar à família nuclear. As actividades económicas por si desenvolvidas são normalmente de pequena dimensão e de pouco rendimento. Quando formalizadas, consubstanciam-se principalmente em pequenos estabelecimentos comerciais, como lojas, mini-mercados e boutiques; actividades ligadas à pesca e à agricultura, transportes urbanos e rurais por meio de taxis e das famosas “hiaces” e “toyotas”. Quando não formalizadas, verificam-se no comércio ambulante, no comércio porta à porta, no comércio em mercados informais, no comércio de rua fixo.

Um dos nossos *case studies* é a empresa familiar XY (nome fictício), outra empresa localizada em São Vicente, bem sucedida que tem na família o “recurso” para o sucesso mas também o seu “limite”, a sua maior barreira:

Empresa XY

O nosso entrevistado começa por classificar a empresa como semente em germinação deixada pelo pai. O mesmo, era natural de Santo Antão, fez a tropa em São Vicente e depois de terminado regressou à sua ilha natal. Integrou mais tarde a PSP de São Vicente, e foi aí que abriu um botequim mas fracassou porque “o pai não tinha controlo sobre os empregados”. Juntamente com os colegas, abriu uma mercearia. Mais tarde casou e dois anos depois decidiu deixar a polícia e dedicar-se somente à actividade comercial. Todavia, o negócio conjunto que estabeleceu com colegas trouxe desentendimentos por verificarem-se divergências de visões, o que pôs termo à sociedade. A partir daí começou uma nova actividade sozinho. Depois do 25 de Abril, o pai que era contra a independência, abandonou a mercearia e foi para Santo Antão. O filho mais velho (o entrevistado) passa então a ser o gerente da mercearia com o apoio de um dos seus irmãos. Ele começa a diversificar a actividade (empresa de camionagem, construção civil, e investimentos financeiros). Para além da diversificação feita, compra também terrenos mas chega a um ponto em que já não sabe como servir-se deles, por isso recorre a empresas de consultadoria para ajudarem-no a melhor dirigir os seus negócios, sente que necessita da ajuda dessas empresas para, de acordo com os seus bens, definir estratégias. As razões para o sucesso do negócio diz serem o “rigor e a disciplina”. O rigor tem a ver principalmente com o sistema de controlo interno, o controlo dos armazéns, estudar a questão dos gastos do consumo de energia, em suma, tem uma grande preocupação com os custos. Com cerca de 120 pessoas a trabalharem para si na mercearia, o entrevistado diz que o mais difícil de se encontrar é mão-de-obra qualificada, por isso a formação dos seus trabalhadores é muito importante para ele mas, queixa-se de desleixo por parte dos mesmos por não aplicarem o aprendido durante a formação, por ser muito difícil encontrar trabalhadores dedicados, pessoas com iniciativa. O maior problema que ameaça o bom desenvolvimento dos seus negócios reside nas disputas familiares. O bem comum deixado pelo pai é agora cobiçado por todos os irmãos que tinham emigrado mas que foram atraídos para a terra com a prosperidade dos negócios, até aqui geridos apenas pelo entrevistado e um dos seus irmãos. Mas o problema não reside no retorno dos irmãos visto que quando regressam o nosso entrevistado diz criar condições para que todos se sintam integrados, gerindo parte do negócio. O problema consiste no facto de os irmãos não se adaptarem ao seu modo de trabalho, à disciplina, ao rigor, à cultura da empresa, porque os mesmos não cresceram com a empresa. Destaca o caso de um dos irmãos que já esteve quatro vezes na empresa saindo constantemente porque não se adapta. O que dificulta a criação dessa cultura de trabalho é o facto de todos acharem que o lucro do negócio é seu por direito pois era do pai. Sobre esta mentalidade o inquirido sente que não tem controlo porque segundo a lei todos têm direito. Sente necessidade de mudar a forma de sociedade de quotas mas não o pode fazer porque a mãe, com 50% das cotas, mais os 25% do marido, mais a cota do filho que morreu, é a principal detentora das cotas e só ela poderia resolver o caso mas esta não toma posição, e a situação arrasta-se. Há pouco tempo soubemos que a mãe faleceu sem esclarecer a situação, e que os filhos não encontraram outra solução senão levar as disputas a tribunal.

O papel da família é aqui posto em causa, e serve para caracterizar o que tem acontecido por toda a África. O espírito do *ubuntu* ou de entre ajuda deixa de existir em função do proveito próprio. Mas no caso das empresas familiares, devido à falta de cultura empresarial, como vimos na empresa XY, problemas como a liderança, o património e a sucessão estão sempre presentes.

Essa cultura empresarial precisa ser apreendida e praticada tendo em vista o desenvolvimento a médio, longo-prazo do mais recente “país de desenvolvimento médio”. A consolidação do tecido empresarial cabo-verdiano, a capacitação do empresariado, a melhoria das condições de competitividade das empresas, a implementação de políticas que facilitem a dinâmica do sector empresarial devem constituir prioridades na agenda para o desenvolvimento.

A presença chinesa em Cabo Verde, quer por meio das relações inter-governamentais, inter-empresariais, quer pelos seus migrantes que lá vivem pode servir para que, por meio da observação da actuação chinesa, os cabo-verdianos apreendam mais sobre cultura empresarial, da competição em pequenos mercados aos mercados internacionais.

5.1 – País de emigração chinesa

Enquanto colónia portuguesa, Cabo Verde não constituía destino de imigração chinesa. Os marinheiros chineses, coreanos e japoneses que ocasionalmente passavam pelo arquipélago serviam-se dos portos apenas para manutenção. Nos finais de 1990, verifica-se um grande fluxo de imigrantes chineses em Cabo Verde e a criação de muitas lojas de pequena dimensão de venda a retalho. A população chinesa, apesar de insignificante em relação à diáspora chinesa, passa a causar algum impacto na pequena sociedade e economia cabo-verdiana.

Os primeiros migrantes chineses em Cabo Verde provinham de origens variadas, incluindo os de Shanghai e Pequim. Passados poucos anos, houve um rápido e grande aumento das migrações, constituindo o número da população proveniente da província de Zhejiang, mais especificamente de Wenzhou, a maioria. A falta de dados estatísticos torna impossível o traçar exacto do crescimento da comunidade chinesa em Cabo Verde. Todavia, claro está que há apenas uma década atrás esse número era no mínimo insignificante. O fluxo de imigrantes chineses começou por volta de 1995, com grande crescimento em 1998-1999, com a ocupação das principais ilhas. Segundo um relatório da União Nacional dos Trabalhadores de Cabo Verde - Central Sindical (UNTC-CS) com o tema geral “A Globalização e as Migrações”, o país necessita de uma política de imigração visto tornar-se num país de acolhimento de imigrantes de diferentes destinos. Apontou-se o caso dos chineses, que vivem em todo o mundo mas que, segundo os mesmos, é em Cabo Verde que vivem como qualquer cabo-verdiano. Diz que os chineses na Europa não têm a mesma integração que em Cabo Verde. Refere-se ainda à forma subtil como os chineses chegaram ao país, com uma forma de estar diferente, criaram os seus próprios estabelecimentos comerciais, constituindo uma diáspora muito organizada e forte, diferente dos imigrantes africanos.

O etnocentrismo característico dos chineses leva-os a criar, em qualquer canto do mundo onde se instalam, um espaço próprio e isolado, o qual em Cabo Verde sofre cada vez mais maior abertura e

interacção devido à simplicidade e hospitalidade do povo das ilhas. O obstáculo linguístico é rapidamente ultrapassado, os chineses aprendem o crioulo com uma relativa facilidade pelo convívio com os cabo-verdianos e pela partilha do espaço público. Apesar de tudo, a intenção de residência permanente em Cabo Verde é manifesta por uma pequena minoria. O seu objectivo é retornar à China num futuro próximo, deixando os negócios com os mais jovens. O que continua a ser constatado, quer pela comunidade emigrante cabo-verdiana, quer pela comunidade imigrante chinesa é o confirmar da “regra geral” da teoria das migrações, segundo a qual as intenções primárias de retornar ao país de origem acabam por desvanecer com o passar do tempo.

A recepção dos chineses pelos cabo-verdianos apresenta um mix de opiniões. Por um lado, a população aprecia a viabilidade dos produtos de consumo e acolhem os chineses como contribuidores para o desenvolvimento da economia local. Por outro lado, há uma certa hostilidade relativa aos chineses. São acusados de “sugar” a economia local remetendo todos os dividendos para a China e gastando o mínimo possível localmente. Isto devido à ideia (falsa) que têm de que os chineses não pagam os custos de importação. Tanto os que apreciam como os que criticam a presença dos chineses, aludem à realidade histórica das migrações cabo-verdianas. Enquanto que uns alegam que os chineses têm os mesmos direitos que levaram e continuam a levar os cabo-verdianos a buscarem por melhores condições de vida fora do país, outros usam a emigração cabo-verdiana como um argumento contra a imigração chinesa alegando que o país não tem recursos suficientes nem para os próprios nacionais. Em todo o caso, a imigração chinesa afecta a percepção comum dos cabo-verdianos que compreendem a sua terra como um país sem oportunidades.

5.2 – “Novos migrantes” empreendedores

As emigrações chinesas tiveram um crescimento sem precedentes desde que se implantaram as reformas em 1978, e foi revista em 1985 a legislação das emigrações. Verifica-se a partir de então grande vaga de emigração chinesa para diferentes partes do mundo. Essa vaga passa a ser caracterizada como “*the new entrepreneurial migration*” (Haugen, Carling; 2005). Os “novos migrantes” foi a designação que se passou a dar aos emigrantes no período pós 1978, a novidade é o termo “empreendedor”, muito associado a comerciante mas que também inclui os proprietários de restaurantes, os afectos à prática da medicina e outros não ligados ao comércio. No âmbito dessas migrações incluem-se também trabalhadores que não são em si próprios empreendedores mas que trabalham para parentes e que aspiram vir a ter um negócio próprio da mesma natureza.

Esta nova classe de migrantes, devido às restrições migratórias levantadas pela Europa e pelos EUA nos anos de 1990, por um lado e, devido à saturação desses mercados causada pela forte concorrência entre os próprios chineses, por outro, o que como resposta tende a ser a expansão geográfica, justifica o percurso, por vezes, diferente desses migrantes em relação à diáspora chinesa no seu todo. Neste contexto, África aparece como um novo, desafiante mercado, mas muito promissor no que toca às oportunidades que apresenta.

Em Cabo Verde, a primeira loja chinesa a ser aberta foi em 1995, na Praia. Designadas localmente como “*loja chinês*”, esses estabelecimentos mais do que simples lojas são designados pelos chineses como “*baihuo*”, ou seja, lojas que oferecem todo o tipo de produtos. No decorrer de poucos anos,

empresários chineses estabeleceram lojas em todas as nove ilhas povoadas de Cabo Verde. Com poucas excepções, todas as *baihuo* no arquipélago oferecem o mesmo tipo de produtos. As lojas não são especializadas, vendem roupas, sapatos, produtos domésticos, cosméticos, brinquedos...os bens são normalmente vendidos a um preço, pelo menos, três vezes superior ao que é na China para repor os custos de transporte e de operação. No entanto, os bens chineses são significativamente baratos quando comparados com o poder de compra dos cabo-verdianos antes da chegada dos mesmos. O elevado número das *baihuo* no pequeno mercado cabo-verdiano tem levado a uma competição que se torna cada vez mais violenta. As designadas "*china town*" já se fazem sentir com alguma relevância em algumas zonas onde as lojas chinesas representam a grande maioria do comércio. No entanto, a grande concorrência tem provocado a saturação do mercado e a consequente diminuição do rendimento, o que se verifica não só em Cabo Verde mas em diferentes partes da diáspora chinesa. O padrão de crescimento difundido pelas lojas já existentes criou uma indústria rígida e isolada que não está preparada para um aumento mais que proporcional dos fornecedores relativamente à procura. A expansão geográfica dos imigrantes chineses pelas principais urbes, e pelas demais ilhas do país, incluindo a ocupação da mais pequena de todas, a ilha da Brava, caracterizada pelas dificuldades de ligação marítima com o resto do país, tem sido a principal reacção face ao aumento da competição. Outros procuram novas oportunidades de expansão no continente africano. Os preços baixos que no princípio atraíam, e ainda atraem, os cabo-verdianos são agora postos em causa devido à falta de qualidade dos produtos. A concorrência a nível dos preços entre os proprietários das lojas, constitui igualmente uma forma de responder à saturação do mercado, o que leva, consequentemente, à redução dos ganhos. "Um comerciante chinês não se importa em ganhar um escudo num produto, desde que tenha um escudo de lucro"⁶, o importante é ter capital sempre disponível para comprar novos produtos. A diminuição dos ganhos torna a situação particularmente difícil para o estabelecimento de novas lojas, que têm que partilhar o ganho das vendas com importadores. Antes, se podia reduzir o preço original dos bens porque as poucas lojas que existiam tinham uma grande margem de rendimento. Este processo tornou-se exaustivo. Os chineses tentaram reagir à questão da saturação explorando outros sectores. Em muitos países os chineses são bem sucedidos nas áreas do catering, comércio de bens de consumo e na medicina tradicional. Em Cabo Verde os empresários chineses tiveram que deixar-se ficar pelo comércio de bens de consumo. As correntes migratórias para Cabo Verde têm sido confinadas a uma única linha de negócio. Alguns ainda tentam diversificar a prestação de serviços, mas o padrão de consumo, o baixo nível de rendimento dos cabo-verdianos dificulta a procura por restaurantes chineses, ou por clínicas particulares. A grande competição entre as *baihuo* desincentiva a expansão e a inovação para novos sectores. Iniciativas de sucesso rapidamente são copiadas, caem os níveis de rendimento, e os benefícios da inovação são partilhados entre as diversas lojas. Apesar da imigração chinesa ser vista com bons olhos por parte da população cabo-verdiana que, como já foi mencionado, viu aumentar o seu poder de compra, a sua actividade baseada na venda de produtos a bom preço começa a ressentir-se nos comércios tradicionais e nos imigrantes africanos, vendedores ambulantes. O comércio chinês tem modificado o mercado informal de Cabo Verde, tornando-se em

⁶ Afirmação do comerciante chinês Xie Xiang Bin em entrevista ao jornal *A Semana*

certos casos, uma ameaça para os concorrentes cabo-verdianos. Nas cidades da Praia e do Mindelo, várias lojas abriram falência para, nos seus lugares, surgirem as *baihuo* chinesas. A disputa por locais estrategicamente posicionados, leva os chineses a pagarem rendas, muitas vezes, proibitivas para os bolsos de determinados comerciantes nacionais.

5.3 – Lições a retêr com a presença chinesa

De acordo com um dos muitos ditados populares chineses “o coelho esperto é o que faz três tocas”. Neste caso, Cabo Verde é o “coelhinho” esperto ou, pelo menos, procura ser. Em nome da sua posição geoestratégica, o arquipélago apresenta-se como parceiro indispensável quer para a Europa, quer para os EUA, tendo em comum a luta contra o terrorismo e as “novas ameaças” que põem em causa a segurança internacional. Já para a China, Cabo Verde é principalmente a “ponte” para África. Ciente das mudanças que ocorrem no mapa geopolítico e geoeconómico, o país tem procurado diversificar as suas relações tendo sempre presente a sua necessidade e dependência externa. No caso chinês, um novo factor que vem diferenciar esta relação, o factor “migrante empreendedor chinês”, realidade um tanto quanto inédita para as ilhas turísticas de Cabo Verde, terra de emigrantes e não de imigrantes, pelo menos até há bem pouco tempo atrás.

A presença chinesa, apesar de controversa para alguns, pode ser muito proveitosa para os cabo-verdianos. Com base em dois dos modelos de desenvolvimento já apresentados, o modelo de Wenzhou e o modelo do Sul da China, algumas lições podem ser retidas.

Modelo de Wenzhou:

A primeira e a principal lição a reter é a **capacidade empreendedora** dos chineses em geral mas, em específico, dos de Wenzhou, de onde, como já mencionado, provém a maioria dos imigrantes chineses em Cabo Verde. As dificuldades económicas causadas, em parte, pela falta de solos cultiváveis e pelos terrenos montanhosos que motivaram o empreendedorismo na região assemelham-se às dificuldades enfrentadas em Cabo Verde, que vivencia agora a forte cultura comercial dos “*Whenzhou ren*” (pessoas de Whenzhou) e a consequente internacionalização dos seus produtos no seu próprio mercado.

Lembro-me que há apenas cinco anos atrás, em 2003, quando deixei Cabo Verde para ingressar a universidade em Portugal, não trazia nada do género de “*souvenirs*” (bandeiras, t-shirts, malas com algo sobre Cabo Verde) porque existiam poucas coisas produzidas pelos próprios cabo-verdianos, como o artesanato e afins, mas que eram caros e quase que inacessíveis, destinados apenas para os turistas, ou simplesmente, não muito interessantes. Regressei logo no verão do ano seguinte, e o mercado cabo-verdiano tinha sofrido grandes alterações, mais ainda em 2006 quando voltei de férias. Tudo o que se podia imaginar, objectos com a bandeira, com as ilhas, pequenas coisas como brincos, pulseiras, colares, tudo destacava Cabo Verde mas a marca era “*made in China*”. O país desenvolveu muito, e muito desse desenvolvimento deve-se não só aos investimentos do governo chinês no arquipélago mas também aos chineses que fizeram do país o seu lar e que, como sempre, procuram por novas oportunidades, por nichos de mercado que constantemente vão surgindo mas que são aproveitados apenas por alguns, pelos atentos, pelos empreendedores. No caso dos *souvenirs*, como apenas um exemplo, demarca a capacidade dos chineses de ingressarem num

mercado desconhecido, de se integrarem, e procurarem por oportunidades. Já definido antes, nesse caso, adoptamos a noção de oportunidade como uma combinação inovadora de recursos que preenche uma necessidade de mercado não satisfeita e que cria valor superior ao custo da aquisição dos recursos necessários (Sull, Wang; 2007), indo de encontro ao patriotismo dos cabo-verdianos que lá vivem e dos seus emigrantes, que actualmente usam e abusam de bens que demarquem a sua pertença àquelas ilhas atlânticas.

Outra lição a reter é a importância da **família**, núcleo de todos os modelos de desenvolvimento na China. A família chinesa é “composta por círculos concêntricos sendo o do centro constituído pelo núcleo base – pais, filhos, genros, noras, netos, netas; seguindo-se um círculo constituído pelos parentes mais próximos – irmãos, irmãs, sobrinhos, sobrinhas; sendo o círculo seguinte constituído pelos parentes mais afastados – primos, primas. Por fim, o último círculo é formado pelos amigos, muitos deles oriundos da mesma aldeia e colegas da escola primária ou secundária” (António: 2008), esta rede familiar baseia-se, de acordo com a teoria confucionista, em relações de reciprocidade e não de igualdade, pois a manutenção da harmonia apenas se consegue pela diferenciação hierárquica e cabe ao núcleo base a decisão dos assuntos mais importantes. O respeito pela hierarquia, o reconhecimento e actuação devida a cada posição ocupada são os elementos-chave do sucesso das empresas familiares chinesa, já caracterizadas como famílias de negócio e não como negócios de família como literalmente da tradução do inglês *chinese family business* querera significar. Elas têm constituído o núcleo de desenvolvimento da China e são, sem dúvida, um exemplo a seguir.

Iniciativa Privada. O mercado imprevisível, turbulento e hostil à iniciativa privada pode ser considerado como o maior teste à capacidade de reacção do empreendedor chinês, sujeito a surpresas, anomalias e resultados inesperados onde para se ter êxito é crucial estar atento às oportunidades e ameaças dependendo disso a sobrevivência do negócio. Em resposta a um dos principais problemas que assola qualquer actividade do género, o capital, os empreendedores privados chineses concebem um leque de mecanismos de financiamento informais, que incluem empréstimos interpessoais isentos de juros, associações rotativas de crédito e intermediários financeiros institucionalizados, o que apesar de criativo muitas vezes não garante um acesso ao capital, a um custo razoável, mesmo assim a competição chinesa nos mercados internacionais é de se destacar. A estratégia tem sido a inovação a nível dos custos, actuando em todos os segmentos de mercado.

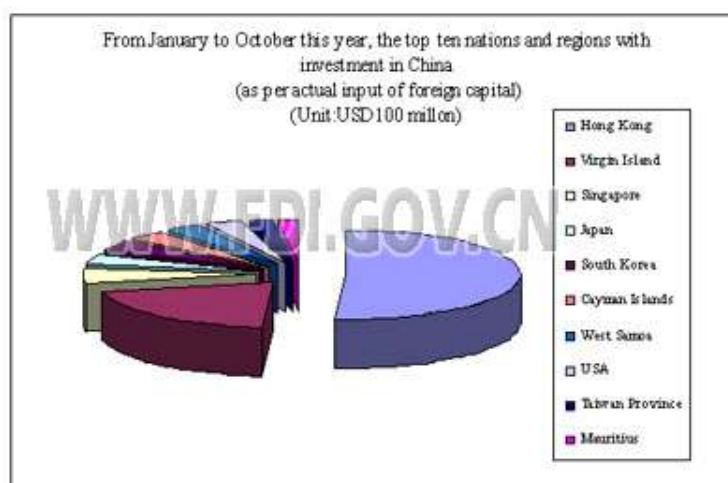
Actuação das autoridades locais. Consideradas como autênticos estados locais, na China a actuação das autoridades locais assume responsabilidades muito além daquilo que se lhes é devido, sem nenhuma base legal. Apesar de agirem em nome dos seus interesses, as autoridades locais são líderes atentos às necessidades do seu povo, que criam e protegem instituições tendo em vista o desenvolvimento local. Não se encontram presos a prescrições ideológicas e/ou processos formais do governo central, mas têm autoridade suficiente para fazer credível os compromissos no interesse das fortes economias locais (António; 2008). Essa “mão bem visível” dos estados locais, possível pela descentralização e capacitação, tem constituído um importante factor para o desenvolvimento das cidades periféricas.

Modelo do Sul da China:

Atracção do IDE – Aquando da viagem de Deng Xiaoping ao Sul da China em 1992, associou-se como parte do discurso do líder a deixa “deixai alguns enriquecer primeiro”. A abertura da China por meio das várias reformas implementadas de forma progressiva fazia parte da estratégia do governo em criar condições para atrair investimento nas zonas costeiras e, com o desenvolvimento destas passar então para o interior, para as zonas que agora, desde 2007, se acrescentam ao discurso de Deng “para que possam ajudar os outros”. Deng não viveu o suficiente para ver o êxito das reformas pela sua administração implementadas, pois graças às reformas o IDE tem sido a maior fonte de crescimento do capital chinês.

O Investimento Directo dos chineses ultramarinos – Os principais investidores na China têm sido os próprios chineses, nesse caso os ultramarinos, desde a implementação das reformas. De Janeiro a Outubro deste ano, os 10 países e regiões que mais investiram na China foram: Hong Kong (USD36.252b), Ilhas Virgens britânicas (USD14.748b), Singapura (USD3.649b), Japão (USD3.136b), Coreia do Sul (USD2.711b), Ilhas Caimão (USD2.684b), Samoa (USD2.421b), os EUA (USD2.369b), Taiwan (USD1.582b) e Maurícia (USD1.317b).

Quadro 3: IDE chineses ultramarinos



Fonte: Invest in China. Top ten investors

http://www.fdi.gov.cn/pub/FDI_EN/Statistics/t20081121_99481.htm

Tal como na China, em Cabo Verde a principal fonte de rendimento do país é a sua diáspora, responsável não só pela transferência de capital como também de *know how*. Mas para manter a lealdade dos seus migrantes é preciso criar mecanismos, inovar, disponibilizando condições atractivas de investimento, que tenham retorno. Aprender a lidar com os muitos casos de *brain drain*, criando meios para manter contacto, motivar esses profissionais, convencê-los a apostar nos seu país de origem, a transmitir o conhecimento e a experiência adquiridos em terras estrangeiras, em princípio, mais desenvolvidos.

5.4 – Visitas de estudo ao futuro

Ao destacarmos alguns pontos que tornaram possível o desenvolvimento da China e crermos que esses podem ser aproveitados em Cabo Verde, não se pretende que o mesmo seja feito da mesma forma, porque as circunstâncias, as condições económicas são diferentes, não há semelhanças geopolíticas nem antropológicas mas, pode-se reter da grande potência os casos de sucesso, já que muitos são os problemas internos com que se defronta e que tem que ultrapassar para se tornar na potência mundial que se preconiza que venha a ser. O tempo e o ritmo que cada país leva para alcançar o seu próprio desenvolvimento, o futuro desejado, depende de muitos factores mas, alterando um pouco o que dizem os autores de *Sucesso Made In China*, Sull e Wang (2007), os empreendedores podem ter *insights* sobre a provável trajectória do seu desenvolvimento se estudarem a forma como os países mais desenvolvidos o conseguiram e seleccionarem o padrão que melhor se adequa à sua realidade, baseados no dito “a história não se repete mas rima”, afinal a arte da imitação fez desde sempre parte do ser humano, e o imitar o sucesso alheio não é vergonhoso mas é sinal de bom senso e sabedoria, é de acordo com Confúcio o melhor começo em qualquer processo de aprendizagem e “só quando um sábio começa a observar três exemplos é que ele pode começar a se dedicar a aprender”. E, nenhum país se compara à China quando o assunto é copiar. O processo de “learning from the world” pode ser considerado a principal política levada a cabo pela potência, que não tem complexos nenhuns em contratar os melhores *designers* do mundo, as melhores agências de consultadoria, conselheiros, técnicos e *experts* em matérias diversas que a ajudem a alcançar um desenvolvimento efectivo.

Conclusões

Depois do esforço missionário de transmissão da ideologia comunista de Mao, e as subsequentes consequências, a China reconhece o contributo do líder na construção da sua ideologia de Estado - o marxismo-leninismo-maoísmo, como único meio viável para o desenvolvimento controlado da China. A aceitação do maoísmo como ideologia é tal, que as reformas a seguir à morte de Mao incluem apenas a economia e não a política.

A administração Deng vem por meio de uma política de “arranca-pára, pára-arranca”, experimentar um conjunto de reformas em zonas designadas como laboratórios experimentais, com o intuito de que estas desenvolvam primeiro para que mais tarde, como se atribui agora ao discurso do líder na sua famosa viagem ao sul em 1992, possam ajudar as outras. A grande desigualdade social que existe na grande China permite-nos dividir o país em duas regiões distintas – a China a Oeste e a China a Este. A China a Oeste foi a privilegiada com as reformas, é a China desenvolvida que agora “deve” ajudar a China a Este. Todo o processo de abertura da China ao mundo, acarretou riscos para a liderança do PCC, suficientes para que a ala conservadora do partido defendesse o isolamento tendo em vista o controlo nacional sem a exposição a influências externas. Mas a hipótese de isolamento seria muito cedo abandonada já que para dar prosseguimento ao desenvolvimento da sua economia, China sentiu-se obrigada a procurar pelas fontes necessárias, fora do seu território. Neste contexto de dependência externa, encontra em África um novo parceiro, sedento por ajuda económica, já agora, não ligada. Esta parceria, apesar de não recente, ganha nos anos de 1990 novo alento e projecta-se então como principal objectivo o desenvolvimento comum entre o dragão asiático e todo o continente negro. Durante essa época, vivencia-se todo um complexo e amplo processo de mudanças políticas, económicas e socio-culturais. O desmoronar do bloco socialista; a consequente mudança de regimes políticos em muitos países africanos; o aparecimento e a consolidação de blocos económicos regionais; a aceleração do processo de globalização da economia mundial; a substituição da teoria neokeynesiana pelas teses neo-liberais, são as principais mudanças que se geraram e que vêm privilegiar a privatização da economia, a liberalização dos mercados, a flexibilização dos mercados de trabalho, a redefinição do papel do Estado. A nível socio-cultural, as principais mudanças que se sentem, para além do domínio cultural norte-americano, são a revolução nos transportes e nas comunicações, o aumento dos fluxos migratórios regionais e internacionais, aumento da população urbana, mudanças significativas dos modelos de organização social e das respectivas instituições.

Todo este processo, se por um lado permitiu o rápido desenvolvimento da China, e um posicionar favorável no campo das relações internacionais, representa para o continente negro um grande desafio, em muitos aspectos desfavoráveis. A luta pela afirmação africana faz-se notar por meio do movimento renascentista. Esse movimento tenta combater a globalização e os seus efeitos com o intuito de preservar, sobrevalorizar os valores africanos, a procura por um modelo de gestão próprio africano, sendo o *ubuntu* a sua filosofia de base. Da análise dos modelos de gestão em África, as que existiram, a que persiste, e a que é desejada por muitos: modelo pré-colonial; modelo colonial; modelo pós-colonial, entre o legado colonial e a herança africana; e por fim, o modelo de gestão indígena, propomos um novo hibridismo, pois um sistema puramente indígena afastaria África da

competição económica internacional, já que apela a valores contrários aos praticados actualmente pela economia de mercado e pelos próprios Estados africanos que têm vindo a implementar reformas desde a descolonização. A adaptação do modelo ocidental à realidade, à cultura africana mas, ao mesmo tempo, a preservação do *ubuntu* parece-nos mais adequada. Aprender com o que de melhor o ocidente conseguiu, subsistindo características daquilo que de melhor o continente sempre teve, mas com tendências a desaparecer, deve ser recuperado e posto em prática, o humanismo africano. Um hibridismo diferente do actual, que considere o evoluir também da gestão ocidental, da conjuntura internacional, e das oportunidades que o novo século proporcionam, sem perder de vista a identidade africana, a percepção de família, de grupo, e da necessidade de entre ajuda.

Apesar de muito proclamada, ainda não se percebe muito bem o conceito de *ubuntu*, a sua aplicabilidade prática na gestão, por isso, a prioridade deve ser dada a esta questão para se poder, por fim, definir o “modelo de gestão africana”.

Quanto ao empreendedorismo, tal como na China, em África o ambiente político, económico e social, pouco propício a iniciativas económicas tráz à tona a figura do empreendedor africano. Esse é, na maioria das vezes, um micro-empreendedor que visa pela sua actividade diária garantir a sobrevivência da sua família. As suas actividades enquadram-se sobretudo no mercado informal e as mulheres representam, cada vez mais, a sua principal força. Aos empresários o problema que se lhes coloca é, sem ameaçar o desenvolvimento da sua empresa, conciliar os seus interesses aos do seu meio. Os chefes das empresas africanas encontram-se submissos a códigos sociais e culturais da família numerosa. Eles não escapam a esta realidade africana histórica que faz da família o elemento de base de ganhos de produção e que a forma de sociedade contorna em comunidades familiares. O empreendedor africano pertence à comunidade e o seu trabalho tem o sentido de uma acção familiar. São empreendedores que tentam conciliar exigências divergentes devendo por um lado velar pelo bom desempenho das suas tarefas e preocupar com a rentabilidade financeira e, por outro lado, devem cuidar da reprodução da sua linhagem, algo muito importante pois permite ao chefe da empresa defender-se das ameaças mágico-religiosas que pesam contra ele, e é também a oportunidade de proporcionar à família um estatuto superior no seio de um grupo ou casta. A família constitui, portanto, muitas vezes um entrave ao crescimento da empresa pois esta concorre fortemente com as necessidades diárias dos familiares, faz com que a acumulação de capital seja quase impossível.

Quanto à actividade empresarial, o ambiente externo no qual se encontra enquadrada tem um papel decisivo relativo à sua evolução ou à sua estagnação. Em África, onde as tradições ditam as regras, a implantação de empresas e a sua evolução são minadas por interesses contraditórios impostos por constrangimentos ideológicos que dificultam a emergência de uma verdadeira cultura empresarial. Para que exista tal cultura é necessário, primeiramente, um domínio técnico que permita às empresas produzir de modo eficiente. Essa produção só é possível com uma formação adequada ao lugar e à realidade local em que se encontra a empresa. O comportamento económico e a conduta empreendedora também são muito influenciadas pelos valores e normas do meio envolvente. O modo de gestão, de organização, de exploração das actividades são ditadas por interesses sociais.

Apesar das contrariedades, a conjuntura internacional actual tem parecido favorável para o continente. O interesse renovado por África desde o começo do século XXI tem feito de si centro de IDE de várias origens, principalmente da China, e focus de novos estudos com um futuro promissor mas a garantia deste futuro está nas mãos do próprio continente. Cabe a si o redefinir as suas prioridades e estratégias. A redefinição de prioridades deve considerar a economia, novas estratégias de captação de IDE, de angariação de fundos para responder às suas principais necessidades. Muitas são as condicionantes que se têm que ter em conta quando se analisa a realidade africana, muitos são os problemas, muitos os desafios mas não sem solução, já dizia Confúcio “se luto, venço”, o caminho para a vitória é que precisa ser encontrado, e sobre esse assunto disse Sun Tzu “ver a vitória apenas quando ela é percebida pela horda comum não é o auge da excelência”, o segredo está em ver a flor antes de ela ter germinado. Esses são pensamentos e declarações de vitória, de sucesso do maior filósofo e do maior estrategista chineses, e foram e são os mesmos que ainda hoje movem determinadamente a marcha chinesa rumo à liderança económica mundial, depois de séculos de miséria e encerramento sobre si própria. Os problemas persistem, mas se países, como a China, têm encontrado o seu caminho os países africanos também o podem fazer. O segredo principal do êxito chinês parece ser o esforço conjunto das famílias que actuam no conturbado, competitivo e imprevisível mercado chinês. África devia tirar proveito da sua extensa estrutura familiar no sentido de conjugar forças para actuar também no seu próprio mercado imprevisível, dando voltas à questão do crédito por meio de concepções de mecanismos de financiamento quer formais quer informais. O mesmo se aplica a Cabo Verde. Os princípios e os instrumentos de gestão no arquipélago são ocidentais mas os problemas de financiamento, os problemas familiares, o peso da economia informal são os mesmos que caracterizam África. Submisso à sua frágil economia, ao seu pequeno mercado que o tornam extremamente dependente da ajuda externa e condicionam em muito o seu desenvolvimento, o país tem conseguido responder de forma positiva aos vários constrangimentos que o acompanham desde a sua descoberta. De país em vias de desenvolvimento, Cabo Verde passou, desde 2008, ao patamar de país de desenvolvimento médio, graças à sua grande propensão à “arte da imitação” em relação aos EUA e à Europa, juntando-se a estes, no novo século, a China. É esse espírito de dependência, de aprender com os melhores, de adaptar à sua própria realidade o que de melhor os melhores conseguiram, que pode garantir a África, a Cabo Verde, o desenvolvimento comum com a China, cada um a seu ritmo.

Bibliografia

- ALMEIDA**, Políbio F. A. Valente de – *Do Poder Do Pequeno Estado: Enquadramento Geopolítico da Hierarquia das Potências*, Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 1990.
- ALVES**, Ana & **SALDANHA**, António Vasconcelos de, *The Growing Relevance of Africa in Chinese Foreign Policy: The case of Portuguese Speaking Countries*, in *A Portrait of State-of-the-Art Research at the Technical University of Lisbon*, Manuel S. Pereira Editor.
- ANTÓNIO**, Nelson Santos, *Estratégia Organizacional, Do Posicionamento ao Movimento*, 2ª Ed, Edição Sílabo, Lisboa, 2006.
- ANTÓNIO**, Nelson Santos, *Economia e Gestão Chinesas, Aspectos Fundamentais*, Edições Sílabo, Lisboa, 2008.
- DOMENACH; PHILIPPE**, Jean-Luc, Richer, *La Chine, Tome I, 1949-1971*, Imprimerie nationale, 1995, Paris.
- ÉTOUNGA-MANGUELLÉ**, Daniel, *L'Afrique a-t-elle besoin d'un programme d'ajustement structurel ?*, Éditions nouvelles du Sud, Ivry, France, 1993.
- GOMES**, Ana Célia Calapez, *A Lógica do Afecto. Discussão em torno das linhas de força da gestão de recursos humanos nas empresas portuguesas em Moçambique*, ISCTE, Lisboa, 2004.
- GRAÇA**, Pedro Borges, *A Construção da Nação em África*, Edições Almedina, Coimbra, Março de 2005.
- IZRAELEWICS**, Erik - *Quando a China mudar o mundo*, Porto, AMBAR, Setembro de 2005.
- JACKSON**, Terence, *Management and Change in Africa: a cross cultural perspective*, Routledge, London, February 2004.
- KEIJZER**, Arne J. De, *China Estratégias Para um mercado emergente*, Difusão Cultural, Lisboa, 1992.
- KOOPMAN**, A., «Transcultural Management, a Search for Pragmatic Humanism », in *African Management, Knowledge Resources*, eds. P. Christie, R. Lessem & L. Mbigi, 1994.
- KYNGE**, James, *A Ascensão de uma Nação Ávida, A China abala o mundo*, Editorial Bizâncio, Lisboa, 2006.
- LARA**, António de Sousa, *A Grande Mentira, Ensaio sobre a ideologia e o Estado*, Hugin Editores, Ida, 2004.
- MARGOLIN**, Jean-Louis, *O Livro Negro do Comunismo*, citação de King Il Sung, Quetzal Editores, 1999, Lisboa.
- MARTINS**, Dora A. E. – “China en el liderazgo de los países subdesarrollados”, in Xulio Rios (ed), *Política Exterior de China, La diplomacia de una potencia emergente*, Barcelona: Edicions Bellaterra, 2005.
- MBIGI**, A., “The spirit of african management”, in *African management, knowledge Resources*, eds. P. Christie, R. lessem & Mbigi, 1994.
- MBIGI**, L., *Ubuntu: The African Dream in management*, Knowledge Resources, Randburg, 1997.
- MEDEIROS**, Eduardo Raposo de Medeiros, *Economia Internacional*, 7.ª edição (Revista e Ampliada), ISCSP, Lisboa, 2003.

- MEDEIROS**, Eduardo Raposo de Medeiros, *A Economia para as outras Ciências Sociais*, ISCSP, Lisboa, 2004.
- MENDES**, Nuno Canas, “Os Desafios Do Mundo Chinês”, em separata do livro *Estudos Sobre a China II*, I.S.C.S.P, Lisboa, 2000.
- MOREIRA**, Adriano, “O Papel das Pequenas potências”, in *Estudos Políticos e Sociais*, vol. X – N.ºs 3-4, I.S.C.S.P, 1982.
- MOREIRA**, Adriano, *Ciência Política*, Almedina, Coimbra, 1984.
- MOREIRA**, Adriano, *Teoria das Relações Internacionais*, 3.ª Edição, Livraria Almedina, Coimbra, 1999.
- NEUBAUER, LANK**, Fred, Alden G., *The Family Business – it's governance for sustainability*, Macmillan Business, London, 1998.
- OLIVEIRA**, João Nobre de, *A Imprensa Cabo-Verdiana 1820-1975*, Fundação Macau, direcção dos Serviços de Educação e Juventude, 1998.
- OSTBO, CARLING**, Heidi, Jorgen, “On the age of chinese diaspora: the surge of baihuo business in an African city” in *Ethnic and Racial Studies*, p. 639 – 662, Routledge, 2008.
- PIECKE**, F. N., ‘Introduction’, in Gregor Benton and Frank N.Pieke (eds), *The Chinese in Europe*, Macmillan, London, 1998 .
- ROMANA**, Heitor Barras, República Popular da China – A Sede do Poder Estratégico – Mecanismos do Processo de Decisão, Edições Almedina, Coimbra, 2005.
- SNOW**, Edgar, A China Ontem e Hoje, Publicações Dom Quixote, 1971, Lisboa.
- SULL, WANG**, Donald N., Yong, *Sucesso made in China*, Editorial presence, Lisboa 2007.
- TRIGO**, Virginia, *Entre o Estado e o Mercado – Empreendedorismo e a Condição do Empresário na China*, Ad Litteram, 2003, Lisboa.
- VENÂNCIO**, José Carlos, *O Facto Africano – Elementos para uma sociologia de África*, Veja Editora, Lisboa, 2000.
- VIEIRA**, Felisberto, *Combate por Cabo Verde*, Alfa Comunicações, Praia 2007.
- WEIHRICH, KOONTZ, H., H.**, *Management : A Global Perspective*, 10ª ed., McGraw-Hill, New York, 1994
- YOUNG**, Susan, Private Business and Economic Reform in China, M.E. Sharp, Inc, 1995.
- ZADI KESSY**, Marcel, Culture Africaine et Gestion de l'Entreprise Moderne, CEDA, Abidjan, 1998.

Papers :

ALVES, Ana, "The Growing Relevance of Africa in Chinese Foreign Policy: The Case of Portuguese Speaking Countries", in *Daxiyangguo*, n.º 7, 1.º semestre 2005, IO, ISCSP-UTL.

ALVES, Ana, "O pensamento de Mao Zedong na ideologia official da RPC", in *Daxiyangguo*, nº 5, 1º semestre 2004, IO, ISCSP-UTL.

ARVANITIS, Rigas, "Sucess and limits of the South China industrial model: entreprises, clusters and local governments in Guangdong province", French Center for Research on Contemporary China, Jun 2004.

BAKER, Bruce, « Cape Verde : the most democratic nation in Africa?, in *J. of Modern African Studies*, Cambridge University Press, 44, 4, pp. 493-511, 2006.

BAPTISTA, José André Galvão, "As micro-empresas em Cabo Verde e as suas necessidades de financiamento inicial – factores determinantes", Universidade de Évora, Departamento de Gestão de Empresas, Évora, 2003.

BLANKE, Jennifer, « Assessing Africa's Competitiveness in a Global Context », World Economic Forum, 2008.

BOIRAL, **MBOUNGOU**, Olivier, Grégoire., « Gérer dans la tourmente : le management des entreprises formelles au Congo-Brazzaville », in *Management International*, vol. 8, nº 2, 2004.

CHE, **QIAN**, Jiahua, Yingyi, "Institutional Environment, Comunity Government, and Corporate Governance: Understanding China's Township-Village Enterprises", Oxford University Press, 1998.

COSTA, Helder Santos, "Estratégia e relações de Poder" – sebenta de licenciatura, Relações Internacionais, ISCSP, 2005/2006.

FANG, Wang, "An investigation of Wenzhou's rural development situation", Hongqi (Red Flag) nº 3, 1986.

FIELD, **GARRIS**, **GUNTUPALLI**, **RANA**, **REYES**, Jason, Michael, Mayuri, Vishaal, Gabriela, "Chinese Township and Village Enterprises: a model for other developing countries", University of Michigan, Abril 2006.

HAUGEN, **CARLING**, Heidi Ostbo, Jorgen, "Chinese in Cape Verde: The lucky, the unlucky, the players, and the dealers", International Peace Research Institute, Oslo (PRIO), 2006.

JACKSON, Terence – "Entrepreneurship and Management in Africa", Paper submitted for a panel presentation at the Academy Management Meeting, New Orleans, August 2004.

KARSTEN, **ILLA**, Luchien; Honorine – "Ubuntu as a key African management concept: contextual background and practical insights for knowledge application", in *Journal of Managerial Psychology*; 20, 7; ABI/INFORM Global; 2005.

OI, Jean, "Fiscal Reform and the Economic Foundations of Local State corporatism in China", in *World Politics*, nº 45, 1992.

OUEDRAOGO, Alidou, « La gestion stratégique dans les entreprises africaines: une question de contingence », XVème Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy /Genève 13-16 Juin 2006.

PRIME, Nathalie, “Cross cultural management in South Africa: problems, obstacles, and agenda for companies”, Group ESCP-EAP, New York Times, September 1995.

ROMANA, Heitor B. – “República Popular da China: Cultura Estratégica e Política de Segurança Nacional”, in *Daxiyangguo*, nº 7, 1º semestre 2005, IO, ISCSP-UTL.

SHEN, MA, Xiaoping, Laurence J.C. – “*Privatization of rural industry and de facto urbanization from below in southern Jiangsu, China*”, United States, 2005.

SHIRK, Susan L., “The political logic of economic reform in China”, in *California Series on Social Choice and Political Economy*, nº 24, 1993.

TONGO, Constantine Imafidon; “Economic Reforms and the attenuation of African collectivism: Implications for human capital management in Africa”, in *The Business Review*, Cambridge; 7,1; ABI/INFORM Global; summer 2007.

TSAI, Kellee, “Locating the local state in reform-era China”, *Argang* 6, nº 2, Setembro 2003.

WEITZMAN, XU, Martin, Cheggang, “Chinese Township Village Enterprises as Vaguely defined Co-operatives”, in *Journal of Comparative Economics*, nº 18; pp.121.145, 1994.

LIU, Yia-Ling, “Reform from Below: the private economy and local politics in the rural industrialization of Wenzhou”, in *The China Quarterly*, nº 130, Jun 1992, pp 293-316, School of Oriental and African Studies.

XIAOLIN, Pei, “Township-Village Enterprises, Local governments and Rural communities: the Chinese Village as a Firms during Economic transition”, *Economics of Transition*, nº 4, 1996.

Comunicados:

FELICIANO, José Fialho – “Acesso aos serviços sociais na economia informal nos países da África Lusófona – A eficácia da economia informal para gerar integração e protecção social dos pobres”, 3 de Outubro de 2006.

Discursos e comunicado final relativos à visita que o Presidente da República de Cabo Verde, Arisídes Pereira, fez a Portugal, de 23 a 27 de Janeiro de 1979; Ministério da Comunicação social, Direcção geral da divulgação

Websites:

African Management - www.africamanagement.org

Relatório Banco de Cabo Verde 2007 – www.bcv.cv

Instituto Nacional de Estatística – INE-CV – www.ine.cv

Moave – Moagem de Cabo Verde, SA - <http://www.moave.cv/moave.asp>

Jiang Zemin, “Síntese básica das experiências históricas nos últimos 40 anos desde a fundação da Nova China “, 29 de Setembro de 1989.

<http://www.cri.com.cn/portugal/2003/Jul/142299.htm>

